

**STRATEGI KEPEMIMPINAN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
DI KEMENTERIAN AGAMA KAB. BREBES**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

SITI AMINAH

NIM: 1703036115

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG**

2021

PERNYATAAN KEASLIAN

Nama : Siti Aminah
NIM : 1703036115
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Fakultas : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK)

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

**Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai
di Kementerian Agama Kab. Brebes**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 29 Oktober 2021

Pembuat Pernyataan,



Siti Aminah

NIM 1703036115



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Prof. Dr. Hamka (Kampus II) Ngaliyan
Telp 024-7601295 Fax. 7615387

PENGESAHAN

Naskah Skripsi berikut ini:

Judul : **Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes**
Nama : Siti Aminah
NIM : 1703036115
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Program Studi : S.I

Telah diujikan dalam sidang munaqosyah oleh Dewan Penguji Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Semarang, 22 Desember 2021

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang,

Dr. Abdul Wahid M.Ag

NIP. 196911141994031003

Penguji I,

Prof. Dr. Hj. Nur Uhbiyati, M.Pd

NIP. 195202081976122001

Sekretaris Sidang,

Dr. Fakhroji, M.Pd

NIP. 1977041152007011032

Penguji II,

Drs. Wahyudi, M.Pd

NIP. 196803141995031001

Pembimbing,

Dr. Abdul Wahid M.Ag

NIP. 196911141994031003

NOTA DINAS

Semarang, 29 Oktober 2021

Kepada:

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Walisongo

Di Semarang

Assalamualaikum wr.wb

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja
Pegawai di Kementerian Agama Kab. Brebes

Nama : Siti Aminah

NIM : 1703036115

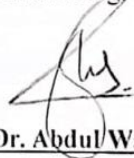
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Program Studi : S.1

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang untuk diajukan dalam sidang munaqasyah.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Pembimbing



Dr. Abdul Wahid M. Ag

NIP. 196911141994031003

ABSTRAK

Judul : Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai
di Kementerian Agama Kab. Brebes

Penulis : Siti Aminah

NIM : 1703036115

Sumber daya manusia merupakan komponen yang paling penting dalam sebuah organisasi. Sehingga sebesar apapun dana yang ada, secanggih apapun alat dan sarana kerja yang dimiliki perusahaan, sebaik apapun kualitas bahan yang dipunyai namun tanpa adanya komponen manusia (*man*), organisasi akan sulit untuk mencapai tujuannya. Akan tetapi pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki setiap SDM berbeda beda oleh karena itu perlunya strategi yang digunakan oleh pemimpin untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Keadaan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kab. Brebes (2) Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kab. Brebes.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian Kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data menggunakan beberapa metode, yaitu: wawancara, observasi dan dokumentasi. Setelah data diperoleh kemudian dilakukan analisis data dengan memberikan makna terhadap data yang berhasil dikumpulkan. Sehingga data tersebut dapat ditarik kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kinerja pegawai dapat dikatakan baik namun belum secara keseluruhan. (2) Strategi kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala kantor Kementerian Agama Kab. Brebes adalah strategi khusus dengan menegakkan aturan kedisiplinan, meningkatkan motivasi pegawai, dan meningkatkan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

Kata Kunci: *Strategi, Kepemimpinan, Kinerja*

TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penulisan transliterasi huruf-huruf Arab Latin dalam skripsi ini berpedoman pada SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I Nomor : 158/1987 dan Nomor : 0543b/U/1987.

Penyimpangan penulisan kata sandang [al-] disengaja konsisten agar sesuai teks Arabnya.

ا	a	ط	ṭ
ب	b	ظ	ẓ
ت	t	ع	‘
ث	ṣ	غ	g
ج	j	ف	f
ح	h	ق	q
خ	kh	ك	k
د	d	ل	l
ذ	ẓ	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	ه	h
ش	sy	ء	’
ص	ṣ	ي	y
ض	ḍ		

Bacaan Madd:

ā = a panjang

ī = i panjang

ū = u panjang

Bacaan Diftong:

au = أُو

ai = أَيَّ

iy = إِيَّ

MOTTO

Jadilah yang terbaik di mata Allah,
Jadilah yang terburuk di mata diri sendiri,
Dan jadilah sederhana di antara manusia.

-Ali Bin Abi Thalib-

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbal'alamini, Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, atas berkat rahmat dan karuniaNya skripsi dengan judul “Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes” ini dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan bagi kita, beserta keluarga, sahabat-sahabat dan pengikutnya hingga akhir zaman.

Dengan kerendahan hati dan kesadaran penuh, dalam terselesaikannya skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan yang sangat berharga dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis hendak menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Imam Taufiq, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
2. Dr. Hj. Lift Anis Ma'sumah, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
3. Dr. Fatkuroji, M.Pd dan Agus Khunaefi, M.Ag. selaku ketua dan sekretaris jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
4. Dr. Abdul Wahid, M.Ag. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini, dengan kesabaran dan keikhlasan

beliau yang Alhamdulillah dapat terselesaikan. Semoga rahmat dan keberkahan selalu mengiringi langkah beliau.

5. Segenap dosen, pegawai dan seluruh civitas akademika di lingkungan UIN Walisongo Semarang yang telah memberikan berbagai pengetahuan dan pengalaman selama dibangku perkuliahan.
6. Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes bapak Drs. H. Fajarin, M.Pd, Plt. Kepala Sub Bagian Tata Usaha bapak H. Mad Soleh, M.Si, Kasi Pendidikan Madrasah bapak Drs. H. Imam Ghozali, M.Pd.I, Kasi Pendidikan Agama Islam bapak Drs. H. Syauqi Wijaya, MM, Kasi Pendidikan Diniyah & Pesantren bapak H. Akrom Jangka Daasat, M.Si, Kasi Penyelenggaraan Haji & Umrah bapak H. Mad Soleh, M.Si, Kasi Bimas Islam bapak H. Nasokhidin, S.Ag, Kasi Zakat dan Wakaf bapak Drs. H. Faedurrohim, Pengadministrasi Sub Bagian TU bapak bapak Moh. Tauhid, S.Sos, serta segenap pegawai yang telah bersedia memberikan informasi terkait dengan judul penelitian.
7. Kedua orangtua penulis, Bapak Slamet Surip dan Ibu Evi Lutfiyati yang tiada henti-hentinya mencurahkan doa-doa, nasihat, dukungan dan kasih sayangnya dalam mendidik dan merawat penulis. Dan tak lupa kepada adik tercinta Aji Prasetyo, serta semua keluarga yang memberikan dukungan dan doa bagi penulis untuk dapat menyelesaikan studi di UIN Walisongo Semarang.
8. Teman-teman seperjuangan jurusan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2017 MPI A, MPI B, dan khususnya di kelas MPI C.
9. Sahabat sekaligus saudara di perantauan: Vina, Bella, Alma, Ajeng, Iis, Desti, Umam, Khirzul, Dimas yang sekaligus sahabat suka duka penulis.

10. Alfin Nur Saadah, Novia Sya'laba dan Noor Wahyunita yang menjadi sahabat, motivator dan penyemangat penulis.
11. Teman-teman Tim KKL Kemenag Brebes, PPL MTS Assalafiyah Sitanggal, dan KKN DR wilayah Brebes.
12. Rekan dan Rekanita organisasi IPNU dan IPPNU yang menjadi inspirasi dan semangat tersendiri bagi penulis.
13. Dan semua pihak yang tidak dapat disebut satu persatu yang telah banyak membantu, memotivasi dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Harapan dan do'a penulis semoga semua amal kebaikan dan jasa-jasa dari semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini diterima oleh Allah SWT dan mendapat balasan yang baik. Dan penulis ucapkan "*jazakumullah khoiron jaza'an katsiran*". Penulis sadar bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan. Kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan dari pembaca untuk perbaikan dimasa depan. Besar harapan penulis, skripsi ini dapat bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain. Amin

Semarang, 29 Oktober 2021
Penulis,



Siti Aminah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN	iii
NOTA PEMBIMBING	iv
ABSTRAK	v
TRANSLITERASI	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
BAB II : STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI.	11
A. Deskripsi Teori.....	11
1. Strategi Kepemimpinan	11
a. Pengertian Strategi.....	11
b. Pengertian Kepemimpinan	12
c. Teori Kepemimpinan.....	16
d. Gaya Kepemimpinan	19

2. Kinerja Pegawai.....	23
a. Pengertian Kinerja	23
b. Indikator Penilaian Kinerja Pegawai	26
c. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	28
3. Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	35
B. Kajian Pustaka Relevan	38
C. Kerangka Berpikir.....	49
BAB III : METODE PENELITIAN	46
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	46
B. Tempat dan Waktu Penelitian	47
C. Fokus Penelitian.....	48
D. Sumber Data.....	49
E. Teknik Pengumpulan Data.....	51
F. Uji Keabsahan Data	54
G. Teknik Analisis Data	54
BAB IV : DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA.....	58
A. Deskripsi Data.....	58
B. Analisis Data.....	98
C. Keterbatasan Penelitian	114
BAB V : PENUTUP	116
A. Kesimpulan	116
B. Saran	117
C. Kata Penutup	118

DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN.....	124
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	153

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia.....	8
Tabel 4.1	Data Jumlah Pegawai Kemenag Brebes.....	61
Tabel 4.2	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).....	68
Tabel 4.3	Penilaian Integritas Pegawai.....	71
Tabel 4.4	Rekapan Pengumpulan LCKH.....	73
Tabel 4.5	Absensi Online Melalui Google Form	77
Tabel 4.6	Penilaian Kerjasama Pegawai	80
Tabel 4.7	Penilaian Kepemimpinan Kepala Seksi	83
Tabel 4.8	Tingkat & Jenis Hukuman Disiplin.....	87
Tabel 4.9	Hukuman Tidak Masuk Kerja.....	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berfikir	44
Gambar 4.1	Format Absensi Online Melalui Google Form.....	91
Gambar 4.2	Pembinaan Pegawai Oleh Sekjen RI.....	94
Gambar 4.3	Lingkungan Kerja Ruang Seksi Penmad.....	97

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Transkrip Wawancara.....	124
Lampiran 2	Surat Penunjuk Dosbing.....	142
Lampiran 3	Surat Izin Melakukan Riset.....	143
Lampiran 4	Surat Keterangan Telah Melakukan Riset.....	144
Lampiran 5	Format Penilaian SKP.....	145
Lampiran 6	Foto atau Dokumentasi.....	146

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi atau perusahaan idealnya memiliki beberapa komponen seperti manusia (*man*), uang (*money*), barang-barang (*materials*), mesin (*mechines*), metode (*methodes*), pasar (*market*). Dari beberapa komponen di atas, manusia (*man*) adalah komponen yang paling utama, karena manusia dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan dengan komponen lainnya.¹ Sumber daya manusia merupakan satu satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya.²

Jadi sumber daya manusia merupakan komponen sentral dalam sebuah organisasi, dimana bisa diartikan sebagai pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sehingga sebesar apapun dana yang ada, secanggih apapun alat dan sarana kerja yang dimiliki perusahaan, sebaik apapun kualitas bahan yang dipunyai namun tanpa adanya komponen manusia (*man*), organisasi akan sulit untuk mencapai tujuannya.

¹ Rifa'i dan Fadhli, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013). hlm. 56-57.

² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm.12

Agar aktivitas organisasi berjalan dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi.³ Dengan begitu organisasi atau perusahaan dapat mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Hasibuan (2001) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.⁴

Namun setiap pegawai memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda karena setiap orang mempunyai kemampuan dan keahlian masing-masing dalam mengerjakan setiap tugasnya. Ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan

³ Hermanu Iriawan, "Peranan Leadership Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Waupnor Distrik Biak Kota", *Jurnal Pendidikan, Sejarah, Dan Ilmu-Ilmu Sosial*, (Vol. 4, No.1, tahun 2020) hlm. 41.

⁴ Hendrawati Hamid and Kurniawaty, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Karyawan", *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, (Vol.4, No.1, tahun 2020). hlm 59.

lingkungan sosial.⁵ Adanya faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja pegawai sehingga perlu upaya untuk peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang terutama untuk menjawab tantangan masa depan. Dan disamping peningkatan pengetahuan dan keahlian pegawai dalam menggunakan teknologi juga harus adanya pengembangan nilai-nilai keagamaan yaitu berupa iman dan takwa.

Adapun sumber daya manusia yang berperan penting untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai adalah seorang pemimpin.⁶ Pemimpin adalah orang yang berhasil mengumpulkan orang lain untuk mengikutinya dan pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang dapat mempengaruhi karyawannya untuk memiliki tujuan pribadi yang sama dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi, tentunya untuk mencapai visi misi organisasi.

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan, dan mengarahkan seluruh potensi pegawai di

⁵ Salahuddin dan Hendri, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, STIES", *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, (Vol. 16, No. 2, tahun 2015), hlm. 4.

⁶ Maria H Pratiknjo, dkk., "Peran Kepala Dinas Dalam Meningkatkan Kinerja PNS Di Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara", *Jurnal Administrasi Publik*, (Vol. 5, No. 084, tahun 2019), hlm. 25.

lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan kinerja pegawai yang berorientasi pada tujuan organisasi.⁷ Hal ini dapat dilihat dari bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pegawai, bagaimana pemimpin memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, bagaimana pemimpin mengembangkan dan memberdayakan pegawainya sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes adalah pemimpin yang berperan sangat besar dalam meningkatkan kinerja pegawai demi terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*). Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes ialah pegawai lembaga negara yang melaksanakan pemerintahan dan pembangunan dalam usaha mencapai tujuan nasional seperti yang disyaratkan dalam Undang Undang Aparatur Sipil Negara no. 5 tahun 2014. Dimana pegawai harus memiliki kemampuan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam kegiatan pemerintahan, oleh karena itu pegawai mempunyai peran penting untuk melakukan pelayanan publik sehingga diharapkan mampu merespon aspirasi kedalam kegiatan dan organisasi.

⁷ Journ Hartati, dkk., "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru", '*Jurnal Al – Qiyam*', (Vol. 1, No. 2, tahun 2020), hlm. 149.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes mempunyai tugas dan fungsi dalam wilayah kabupaten atau kota sesuai dengan Peraturan Menteri Agama No.13 Tahun 2012 Pasal 5, yaitu:

1. Perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis dibidang pelayanan dan bimbingan kehidupan bearagama kepada masyarakat di kabupaten/kota
2. Pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang haji dan umrah
3. Pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan keagamaan
4. Pembinaan kerukunan umat beragama
5. Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan, administrasi dan informasi
6. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan dan evaluasi program dan,
7. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas di kementerian di kabupaten atau kota⁸

Begitu banyaknya tugas dan fungsi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, lembaga pemerintah yang melayani masyarakat dari segala aspek yang berhubungan dengan sosial

⁸ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012, Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertical Kementerian Agama, Pasal 5.

keagamaan terlebih dalam perkembangan zaman yang terus menerus berkembang, lembaga dituntut untuk menyesuaikan perubahan bahkan harus mempersiapkan terhadap perubahan yang akan terjadi. Hal hal tersebut diberikan kepada seluruh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes sehingga mereka dituntut untuk menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, dituntut untuk kreatif dan inovatif serta mampu menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Kemudian berdasarkan Undang Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pegawai harus mampu mencerminkan perilaku Aparatur Sipil Negara yang baik dan bertanggung jawab.

Kinerja pegawai yang baik akan mencapai tujuan organisasi dengan maksimal namun kinerja pegawai yang kurang baik akan mencapai tujuan organisasinya tentu kurang maksimal juga. Berdasarkan observasi awal Kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes belum bisa dikatakan baik secara keseluruhan seperti pegawai yang masih kurang pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, kurang menguasai penggunaan teknologi karena usia yang sudah tidak muda dan latar belakang pendidikannya, masih ada pegawai komitmennya kurang baik karena lebih mementingkan urusan pribadi dari pada urusan kantor, selain itu mengenai kedisiplinan juga masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja, yaitu masih ada pegawai yang tepat waktu

absensi melalui google form tetapi tidak tepat waktu masuk kantor, meninggalkan kantor pada saat jam kerja, kemudian perlu adanya lingkungan kerja yang aman dan nyaman sehingga membuat pegawai bekerja dengan semangat untuk melaksanakan tugas tugasnya sehingga kepuasan kerja akan terbentuk dan kinerja pegawai juga meningkat.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Syauqi Wijaya, MM Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam yang mengatakan bahwa: Peningkatan kinerja pegawai memang sangat penting karena pegawai di kantor ini masih ada pegawai yang pengetahuan dan kemampuannya belum memadai terutama perihal teknologi karena usia dan latar belakang pendidikannya, kemudian kedisiplinan pegawai bisa dibilang masih rendah karena masih ada pegawai yang absensi online tepat waktu namun sampai di kantornya tidak tepat waktu. Oleh karena itu perlu pembinaan dan pengawasan dari pemimpinnya.⁹

Berikut dapat dilihat data pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes:

⁹ Hasil wawancara dengan Drs. H. Syauqi Wijaya, MM (Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam), Pada tanggal 28 Mei 2021 Pukul 09.00

Tabel 1
 Jumlah Pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes
 Berdasarkan Usia

NO	UNIT KERJA	USIA				JUMLAH
		24-29	30-39	40-49	50-60	
1	Subbag TU	1	4	7	4	16
2	Seksi Bimas Islam	1	1	1	2	5
3	Seksi PAIS	-	1	2	2	5
4	Seksi PD Pontren	-	-	2	3	5
5	Seksi Penmad	1	2	1	2	6
6	Seksi PHU	-	1	-	3	4
7	Penyelenggara Zawa	-	-	1	2	3
	Jumlah	3	9	14	18	44

Untuk itu strategi kepemimpinan seorang kepala kantor sangat dibutuhkan agar pegawai dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing masing dengan peraturan yang sudah ditetapkan. Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kaupaten Brebes”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan Kepala Kementerian Agama Kab. Brebes dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis keadaan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes
 - b. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi kepemimpinan yang digunakan kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes.
2. Manfaat yang dapat diambil dalam penelitian ini, antara lain:
- a. Manfaat Teoritis
 - 1) Memberikan informasi dalam pengembangan strategi, kepuasan kerja dan juga kinerja pegawai dalam organisasi.

- 2) Memberikan deskripsi dan analisis bagi para peneliti yang akan melakukan penelitian dalam substansi yang sama secara lebih mendalam dengan cakupan yang lebih luas.
- 3) Diharapkan dapat menjadi pegangan rujukan atau masukan bagi para pendidik, praktisi pendidikan, pengelola pendidikan yang memiliki kesamaan karakteristik.

b. Manfaat Praktis

- 1) Memberikan informasi kepada para pemimpin organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik.
- 2) Memberikan informasi kepada lembaga yang bersangkutan mengenai strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kab. Brebes agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai secara maksimal.
- 3) Memberikan kontribusi praktis bagi kantor Kementerian Agama Kab. Brebes agar dapat berkembang menjadi organisasi yang tangguh dalam memberikan kontribusi yang besar bagi dunia pendidikan.
- 4) Menjadi sumber informasi bagi peneliti lain dan semua pihak yang berkepentingan.

BAB II

STRATEGI KEPEMIMPINAN

DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

A. Deskripsi Teori

1. Strategi Kepemimpinan

a. Pengertian Strategi

“Secara etimologis strategi dalam manajemen sebuah organisasi diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi”.¹⁰ Strategi yaitu keseluruhan tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pengarahan, pedoman, kegiatan, dan alokasi sumber.¹¹ Menurut WF Glueck dan I.R Jauch dalam buku Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan, mendefinisikan strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa

¹⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005). hlm. 147-148.

¹¹ Badeni, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 212

tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.¹² Perusahaan disini bisa diidentikkan kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan cara atau rancangan yang disusun secara matang sesuai pedoman dengan adanya pengarahan dan pelaksanaan yang tepat serta memperhatikan sumber daya kantor untuk mencapai sasaran dan tujuan lembaga atau organisasi.

b. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin tersebut maka kata kerjanya yaitu “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun.¹³ Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins & P Stephen, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan.¹⁴

¹² Siti Aminah Chaniago, "Perumusan Manajemen Strategi Pemberdayaan Zakat", *Jurnal Hukum Islam*, (Vol.12, No.1, tahun 2014), hlm. 89.

¹³ Puji Khamdani, "Kepemimpinan Dan Pendidikan Islam", *Jurnal Madaniyah*, (Vol.7 tahun 2014), hlm. 261.

¹⁴ Indra Marjaya and Fajar Pasaribu, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai", *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, (Vol.2, No.1, tahun 2019), hlm. 131.

Menurut Schermerhorn (2012) *leadership is the process of influencing others and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives* (kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama).¹⁵ Dan menurut Hadari Nawawi, kepemimpinan yaitu kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.¹⁶

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yaitu seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi orang-orang untuk melakukan tindakan-tindakan dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam pandangan Islam kepemimpinan secara etimologi berarti *Khilafah, Imamah, Imarah* yang mempunyai makna daya memimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminologi diartikan sebagai

¹⁵ Bernhard Tewal, *Perilaku Organisasi* (Bandung: CV Patra Media Grafindo, 2017), hlm. 204.

¹⁶ Djunawir Syafar, "Teori Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, (Vol. 5 No. 1, tahun 2017), hlm. 148.

kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan tujuan tertentu yang telah ditetapkan.¹⁷ Di dalam Al Qur'an Allah SWT. berfirman:

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

“Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata “apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih memujiMu dan menyucikan namaMu? dia berfirman, sungguh Aku mengetahui apa yang kamu tidak ketahui.” (Q.S. Al Baqarah/2: 30).¹⁸

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah akan menjadikan manusia sebagai khalifah atau pemimpin di bumi. Pemimpin yang bukan hanya untuk memimpin diri sendiri melainkan juga memimpin untuk semua makhluk Allah. Dijadikannya manusia pemimpin oleh Allah untuk menjaga kelestarian bumi dan melaksanakan segala perintah Allah berupa amanah dan tugas tugas keagamaan.

¹⁷ Faiqatul Husna, "Kepemimpinan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Misykat*, (Vol.2, tahun 2017), hlm. 135.

¹⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya Edisi Revisi*, (Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm. 6.

Menurut Ibnu Taymiyah dalam jurnal karangan Ahmad Khirul Fata yang dikutip dalam buku karangan Syamsuddin Ramdhan yang berjudul menegakkan kembali khalifah Islamiyah, menerangkan bahwa kepemimpinan memiliki dua tujuan yaitu pertama, mewujudkan kemaslahatan dalam bidang spiritual (keagamaan) yaitu dilakukan dengan memperbaiki cara hidup beragama umat manusia (ashlah ad-ddin al-nass) dan kedua mewujudkan kemaslahatan dalam bidang sosial ekonomi yang dilakukan dengan cara mengelola keuangan negara untuk kesejahteraan rakyat dan menjamin ketentraman melalui upaya penegakan syariat Islam sehingga hukuman hanya diberikan kepada orang-orang yang melampaui batas.¹⁹ Mewujudkan kemaslahatan bersama adalah tujuan adanya Syariat Islam dan bukan hanya menjadi tanggung jawab pemimpin atau kepemimpinan tetapi semua elemen masyarakat. Namun seseorang yang dipilih dan diangkat menjadi pemimpin suatu kelompok masyarakat baik dalam perusahaan atau lembaga organisasi memiliki tanggung jawab tersendiri yang lebih tinggi untuk menjaga agama dan kepentingan umum melalui proses membimbing, menuntun, mengarahkan, dan memutuskan agar terciptanya kemaslahatan bersama.

¹⁹ Ahmad Khoirul Fata, "Kepemimpinan Dalam Perspektif Pemikiran Politik Islam", *Jurnal Review Politik*, (Vol.2, No.1, tahun 2015), hlm. 6.

Jadi dapat disimpulkan, kepemimpinan menurut pandangan Islam adalah tindakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu hal agar mencapai tujuan kemaslahatan dalam bidang agama (spiritual) dan kemaslahatan bidang sosial ekonomi.

c. Teori Kepemimpinan

Banyak teori kepemimpinan yang dikemukakan para ahli namun bisa dikelompokkan menjadi 3 teori utama, yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori situasi. Munculnya teori-teori ini terjadi dalam proses perkembangan yang ketiganya bersifat saling melengkapi. Berikut penjelasan dari ketiga teorinya:

1) Teori Sifat (*trait theories*)

Teori ini memandang bahwa untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul seorang pemimpin dapat diketahui melalui sifat, karakter dan perilaku orang-orang besar yang sudah terbukti sukses dalam menjalankan kepemimpinannya. Ada ciri ciri unggul yang diharapkan dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu mempunyai intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, komunikatif, percaya diri, peka, kreatif, dan selalu memberikan partisipasi sosial yang tinggi.²⁰

²⁰ Djunawir Syafar, "Teori Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, (Vol. 5, No. 1, tahun 2017), hlm. 151.

Oleh karena itu teori ini dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin itu dikenal melalui sifat atau karakternya.

2) Teori Perilaku (*behavioral theories*)

Teori ini menekankan analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari, dan dilaksanakan. Para peneliti di Ohio State University mengidentifikasi dua perilaku utama yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu pertimbangan (*consideration*) dan struktur permulaan (*initiating structure*) mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.²¹ Struktur awal dimaksudkan pada tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan peranan dirinya sendiri dan peranan bawahannya kerarah pencapaian tujuan lembaga atau organisasi, sebagai contoh pemimpin mencoba untuk mengukur pekerjaan dan hubungan kerjanya. Sedangkan pertimbangan disini dimaksudkan tingkat sejauh mana seseorang cenderung memiliki hubungan kerja yang harus adanya rasa saling percaya, menghargai bawahan serta menghormati gagasan bawahan.

Jadi teori perilaku adalah teori yang mengemukakan bahwa pemimpin itu dikenal dari sikap atau perilaku seseorang

²¹ Ismail Mohd Mahadee, "Kata Kunci: Persepsi,Kecurangan", *Malaysian Journal of History, Politics, Strategic Studies*, (Vol. 4 No. 7, tahun 2020), hal. 75.

dalam menentukan peranan dirinya melalui hubungan kerja dilingkungan pekerjaan.

3) Teori Situasi (*Situational theories*)

Teori ini beranggapan bahwa kepemimpinan itu terdiri dari tiga elemen dasar yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi. Dimana ketiga elemen tersebut saling berkaitan erat, ketika ada kepemimpinan pasti ada anggota dan dilaksanakan pada situasi atau kondisi. Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi dari seorang pemimpin untuk dapat menyesuaikan diri, tuntutan situasi, lingkungan dan zaman yang terus mengalami perubahan.²² Oleh karena itu pemimpin harus bersifat multi dimensional harus serba bisa, terampil, serta mampu melibatkan diri dan menyesuaikan terhadap masyarakat secara cepat dan tepat. Seperti menurut Robbins, Lussier dan Fred menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya.²³ Permasalahan permasalahan datang seringkali tidak terduga maka dalam situasi situasi seperti itu harus ada tipe

²² Djunawir Syafar, "Teori Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, (Vol. 5, No. 1, tahun 2017), hlm. 151.

²³ Rifa'i dan Fadhli, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013). hlm. 90.

kepemimpinan yang relevan terhadap situasi kondisi yang sedang terjadi.

Dari ketiga teori diatas dapat dapat dikatakan bahwa teori situasi lebih baik karena pemimpin yang hebat akan mampu menyesuaikan dirinya terhadap situasi dan kondisi apapun yang dihadapi.

d. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Robert adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Sedangkan menurut Tampubolon (2007), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai kombinasi hasil dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap yang sering ditetapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.²⁴ Perilaku atau cara pemimpin untuk mempengaruhi para bawahannya agar pegawai mau dan mampu bergerak mengikuti apa yang diperintahkan sehingga dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Rivai (2004), terdapat

²⁴ Hendrawati Hamid and Kurniawaty, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Karyawan", *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, (Vol. 4, No. 1, tahun 2020), hlm. 62.

tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai.²⁵

1) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator yaitu pemimpin memberikan intruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya pegawai menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan pemimpin. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan struktur organisasi. Ciri gaya kepemimpinan otokratik:

- a) Kebebasan pemimpin untuk menggunakan kekuasaan dalam kepemimpinan tertinggi dan Kebebasan bawahan untuk menggunakan kekuasaannya tidak ada
- b) Semua keputusan kebijakan dan operasional diambil oleh pimpinan sedangkan bawahan hanya pelaksana keputusan.
- c) Pemimpin mempunyai hak *prerogative* dan hak untuk memberi perintah kepada bawahan dan wajib dihormati bawahannya.
- d) Komunikasi dilakukan secara formal melalui jalur hirarki organisasi satu arah dari atas ke bawah.

²⁵ Bernardh Tewal dkk, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Patra Media Grafindo, 2017), hlm. 215.

e) Komunikasi dari bawah ke atas hanya merupakan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas bawahan atas perintah pemimpin atau secara periodik pada waktu yang telah ditetapkan.

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menurut Woods (2004) adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pemimpin dan bawahan.²⁶ Dalam gaya kepemimpinan ini, antara pemimpin dan bawahan saling bekerjasama. Ciri gaya kepemimpinan demokratis:

- a) Kebebasan pemimpin dan bawahan untuk menggunakan kekuasaannya dengan saling mengontrol.
- b) Penentuan visi, misi dan strategi organisasi dilakukan bersama pemimpin dan para pegawainya dipimpin oleh pemimpin.
- c) Pengambilan keputusan dilakukan secara bersama sama.
- d) Pemimpin dan bawahannya secara bersama sama membuat rencana kegiatan dan dilaksanakan pegawai dibawah supervise pemimpin.

²⁶ Rosiana Natalia Djunaedi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Manajemen dan Star Up Bisnis*, (Vol. 3, No. 3, tahun 2018), hlm. 403.

e) Komunikasi berlangsung secara formal dan informal secara tiga arah, ke atas, ke bawah, ke samping

3) Gaya kepemimpinan bebas (*Laissez fair*)

Gaya kepemimpinan *Laissez fair* ini, kepemimpinan memberikan kekuasaan penuh kepada bawahan, stuktur organisasi bersifat longgar, dan pemimpin bersifat pasif.²⁷ Jadi peran pemimpin hanya memberikan materi pendukung dan berpartisipasi ketika diminta oleh bawahan. Ciri gaya kepemimpinan:

- a) Kebebasan pemimpin dan bawahannya sama besar dalam menggunakan kekuasaannya.
- b) Pemimpin menggunakan kekuasaannya secara minimal dan memperbolehkan bawahannya menggunakan kekuasaannya secara maksimal.
- c) Pemimpin bersama sama bawahannya dalam menentukan visi, misi, strategi organisasi yang akan dijalankan.
- d) Pencapaian tujuan organisasi lebih tekankan kepada pegawai.
- e) Pegawai bebas dalam melaksanakan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

²⁷ Bernardh Tewel dkk, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Patra Media Grafindo, 2017), hlm. 216.

Dilihat dari penjelasan gaya kepemimpinan di atas yaitu: jika gaya kepemimpinan otoriter, pemimpin dalam mengambil keputusan tidak melibatkan pegawai yang lain sehingga pegawai cenderung tidak kreatif, kemudian gaya demokratis yaitu dalam kondisi apapun dalam mengambil keputusan selalu melibatkan pegawai sehingga pegawai dapat meningkatkan kreatifitas dan menambah kemampuannya, sedangkan gaya kepemimpinan *laissez fair* keputusan yang diambil lebih diserahkan kepada pegawai. Jadi dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan yang lebih tepat diterapkan pada saat ini di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes adalah gaya demokratis, karena keputusan yang akan diambil menyangkut banyak masyarakat Brebes sehingga butuh pemikiran atau tindakan yang di putuskan secara bersama sama antar pimpinan dan staf pegawai.

2. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).²⁸ Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

²⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 67.

tugasnya yaitu sesuai tanggung jawab yang telah diberikan padanya.²⁹ Sutrisno (2006) Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kualitas, kuantitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.³⁰

Dalam hadis riwayat Imam Thabrani menjelaskan bahwa:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَّقَنَهُ

“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara itqan/profesional (tepat, terarah, jelas dan tuntas)”.³¹

Dalam ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur (profesional). Proses prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan.

²⁹ Ni Wayan Sri Asih Wahyuni, *Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil*, (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2021), hlm. 3.

³⁰ Imelda Andayani and Satria Tirtayasa, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai", *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, (Vol. 2, No. 1, tahun 2019), hlm. 46.

³¹ Marhum Sayyid Ahmad A Hasyimi, Muhtarul Ahaadis wa al-hukmu al-muhammadiyah, (Surabaya: Dar an Nasyr Misriyyah), hlm. 34

Menurut Robbins, kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi (M), dan kesempatan atau opportunity (O). Kinerja = (A x M x O) yang artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.³² Kemampuan seseorang merupakan tolak ukur pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerjanya. Seorang pegawai yang memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sehingga mencapai standar yang telah ditetapkan organisasi berarti berkinerja baik sedangkan bagi seorang pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik. Kinerja juga perlu didukung oleh motivasi yang kuat dari dalam dirinya atau dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan) agar kemampuan yang dimiliki dapat dioptimalkan.

Selanjutnya selain dari faktor kemampuan dan motivasi yang perlu diperhatikan adalah faktor kesempatan yang dimiliki. Adanya kesempatan yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Ketiga faktor tersebut akan menentukan hasil yang dicapai.

Dari berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil kerja, maka yang dilihat adalah kualitas maupun kuantitas yang

³² Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 183.

dihasilkan seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kemudian jika kinerja berdasarkan perilaku kerja, maka dilihat dari etika seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai berdasarkan perilaku kerja seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dan adanya kombinasi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan akan menentukan hasil yang akan dicapai seseorang.

b. Indikator Penilaian Kinerja Pegawai

Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai memang harus terus dilakukan agar kinerja organisasi juga semakin meningkat, oleh karena itu perlu adanya penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai memerlukan suatu teknik atau cara yang tepat, sehingga menghasilkan hasil yang benar dan dapat memberikan gambaran terhadap hasil kinerja perusahaan sesungguhnya secara keseluruhan, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil sudah diatur bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit dapat dinilai melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dimana SKP merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan

berdasarkan pada kurun waktu tertentu. Berikut ini aspek dalam penilaian kinerja pegawai:³³

1. Orientasi Pelayanan

Sikap dan perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani, antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, atau instansi lain.

2. Integritas

Kemampuan pegawai untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika dalam berorganisasi.

3. Komitmen

Kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang atau golongan.

4. Disiplin

Kesanggupan pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

³³ Chusminah & R. Ati Haryati, "Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Umum Direktorat Jendral P2p Kementerian Kesehatan" *Jurnal Sekretaris dan Manajemen*. (Vol.3, No. 1, tahun 2019). Hlm. 66

5. Kerjasama

Kemauan dan kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan rekan sekerjanya, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya.

6. Kepemimpinan

Kemampuan pegawai untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Dari aspek aspek kinerja pegawai yang sudah diterangkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil ada 6 aspek yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

c. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk mencapai tujuan suatu organisasi memang diperlukan kinerja pegawai yang baik namun dalam praktiknya ada faktor-faktor yang menjadi kendala sehingga mempengaruhi kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. Adapun faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja baik dilihat dari segi hasil kerja maupun

perilaku kerja ada 13 faktor. Penjelasan dari 13 faktornya yaitu sebagai berikut:

1) Kemampuan dan Keahlian

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).³⁴ Pegawai yang memiliki IQ yang baik dengan pendidikan yang memadai akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya. Semakin seorang pegawai memiliki kemampuan dan keahlian yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya seorang pegawai yang tidak memiliki kemampuan dan keahlian yang tinggi maka akan memberikan kinerja yang kurang baik. Oleh karena itu pentingnya menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.

2) Pengetahuan

Maksudnya yaitu pengetahuan pegawai tentang pekerjaan. Pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi baik buruknya kinerja. Dengan seorang pegawai mengetahui tentang pekerjaannya, itu akan membuat ia lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mencapai hasil yang baik.

³⁴ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2017), hlm. 67.

3) Rancangan kerja

Rancangan pekerjaan akan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Suatu pekerjaan yang memiliki rancangan dengan baik, maka akan memudahkan dalam menjalankan pekerjaan tersebut dengan benar dan tepat. Rancangan pekerjaan memang sangat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan kualitas dan mengurangi permasalahan pegawai.

4) Kepribadian

Kepribadian bisa dikatakan sebagai karakter. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda. Seseorang yang memiliki karakter yang baik, akan melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga akan baik. Begitupun sebaliknya, bagi karyawan yang memiliki karakter buruk ia akan bekerja tidak sungguh sungguh kurang bertanggung jawab dan akhirnya hasil pekerjaannya tidak atau kurang baik. Hal ini tentu akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk.

5) Motivasi kerja

Motivasi menurut Fillmore H. Stanford “*motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class.*” (motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan

tertentu).³⁵ Motivasi juga disebut sebagai suatu dorongan, adanya dorongan yang kuat dari dalam diri atau dari luar dirinya akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2015) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.³⁶ Kemampuan pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memengaruhi bawahannya agar mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sehingga mencapai tujuan organisasi.

7) Gaya kepemimpinan

Yaitu Usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mengikuti apa yang diperintahkan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Menurut Hadari Nawawi gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran,

³⁵ Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2017), hlm. 93.

³⁶ Rohmat Hidayat, dkk., "Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi Interpersonal Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Kantor Kementerian Agama Kota Serang)", *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, (Vol. 2, No. 1, tahun 2018), hlm. 46.

perasaan, sikap dan perilaku para organisasi atau bawahannya.³⁷ Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kualitas kinerja pegawai.

8) Budaya organisasi

Menurut Stephen P. Robbins, bahwa budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.³⁸ Budaya organisasi menjadi ciri khas dari suatu organisasi tertentu sehingga harus dikembangkan, dipelihara atau diubah untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya.

9) Kepuasan kerja

Adalah suasana psikologis pegawai tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat dilihat dari meningkat atau menurunnya kinerja pegawai karena apabila pegawai merasa senang atau tidak senang itu akan berpengaruh pada hasil pekerjaannya.

³⁷ Muhammad Luthfi Ramdhani, "Pengaruh Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bogor", Jurnal 2019, hlm. 2.

³⁸ Badeni. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 223.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar tempat kerja yang berupa keseluruhan sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan tenang akan membuat suasana kerja yang kondusif sehingga pegawai dapat menyelesaikan dan meningkatkan hasil pekerjaan tanpa adanya gangguan.

11) Loyalitas

Menurut Siagian, loyalitas merupakan suatu kecenderungan pegawai untuk tidak pindah keperusahaan lain dan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia tempat ia bekerja kepada pihak lain.³⁹ Dapat diketahui secara umum bahwa loyalitas merupakan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada lembaga karena ada rasa cinta dan tanggung jawab untuk memberikan yang terbaik terhadap tempatnya bekerja.

12) Komitmen

Adalah kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.⁴⁰ Patuhnya pegawai dalam

³⁹ Dian Anggraini, dkk., "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai", *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis*, (Vol. 23, No. 2, tahun 2018), hlm. 26.

⁴⁰ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 183.

menjalankan janji atau kesepakatan yang telah dibuat dengan perusahaan atau organisasi akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja yang tinggi.

13) Disiplin kerja

Menurut Sutrisno, disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.⁴¹ Adapun seorang pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan mematuhi peraturan seperti datang tepat waktu, tertib dan teratur, berpakaian rapi, mampu menggunakan perlengkapan kerja dengan hati-hati, mengikuti cara kerja yang ditetapkan oleh organisasi dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya.⁴²

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dilihat dari segi perilaku kerja sampai hasil kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap individu pegawai maupun organisasi. Oleh karena itu dalam meningkatkan kinerja pegawai perlu memperhatikan

⁴¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009). Hlm. 94.

⁴² Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 189.

penyebab seperti yang dikemukakan diatas karena masing masing penyebab diatas akan memberikan pengaruh tersendiri terhadap kinerja yang dicapai.

3. Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Strategi yang digunakan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu:

1) Pembinaan Kedisiplinan

*Work discipline according to Efendi etc. is individual behavior that complies with regulations and policies set by the organization. Meanwhile, according to Susanto, work discipline is a positive in running company regulations. And Work discipline is also the company's action to direct members of the company's organization to comply with various existing company regulations.*⁴³ Disiplin kerja menurut Effeny dkk adalah perilaku individu yang mematuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Susanto disiplin kerja adalah perilaku yang positif dalam menjalankan peraturan perusahaan. Disiplin kerja juga menjadi tugas perusahaan untuk mengarahkan anggota organisasi untuk

⁴³ Riut Iptian, dkk., "The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance", *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, (Vol. 7, tahun 2012), hlm. 146.

mematuhi berbagai peraturan yang diterapkan diperusahaan. Menurut Hasibuan disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku.⁴⁴ Jadi disiplin adalah kesadaran pegawai untuk mematuhi peraturan dan kebijakan yang berlaku. Adapun teori Henry Sinamora dalam buku kinerja pegawai menyatakan “*Jika system dalam organisasi baik, maka akan lebih mudah menegakkan kedisiplinan dalam bekerja.*”⁴⁵

2) Meningkatkan Motivasi

Menurut Anwar P.M *motivation is a condition or energy that drives employees who are directed or directed to achieve the objectives of the company's organization. The professional and positive attitude of employees towards work situations strengthens work motivation to achieve maximum performance.*⁴⁶ Motivasi adalah suatu kondisi atau energy yang mendorong karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan

⁴⁴ Erma Safitri, "Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadapkinerja Karyawan", *Jurnal Ilmu Manajemen*, (Vol. 1, No. 4, tahun 2013), hlm. 1047.

⁴⁵ Lijam Poltak Sinambela, *Kinerja pegawai, Teori Pengukuran, Dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012). Hlm 210

⁴⁶ Siti Salbiyah, Fitri Nuraini, and Asyidatur Rosmaniar, "Motivation And Its Effect On Women's Lecturer Performance In University of Muhammadiyah Surabaya", *International Journal of Economics and Management Studies*, (Vol. 6, No. 9, tahun 2019), hlm. 50.

organisasi perusahaan. Profesional dan fikiran positif karyawan terhadap situasi kerja akan meningkatkan motivasi kerja sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal. Kemudian menurut Hasibuan (2007), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.⁴⁷

Jadi motivasi adalah dorongan atau semangat yang timbul dari diri sendiri maupun diberikan oleh orang lain agar pegawai bekerja dengan profesional dan dengan pemikiran yang baik sehingga mencapai tujuan organisasi.

3) Meningkatkan Lingkungan Kerja

Rival states that the work environment is the whole facility and infrastructure that is around employees who are doing the work themselves. This work environment will include workplaces, work facilities, and tools, cleanliness, lighting, and tranquility. Rival menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan untuk

⁴⁷ Eko Prastyo, dkk., "Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Honorer Dinas Bina Marga Pengairan Dan Esdm Kabupaten Jepara" *Journal of Management*, (Vol. 2, No. 2, tahun 2016), hlm. 3.

melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas kerja, kebersihan, penerangan dan ketenangan.⁴⁸

Menurut Nitisemo (2009:183) lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan pekerjaan yang telah ditugaskan kepadanya.⁴⁹

Jadi lingkungan kerja dapat diartikan sebagai faktor faktor yang ada disekitar pekerjaan yang mempengaruhi pegawai untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka.

B. Kajian Pustaka

Pada tema kajian ini memang sudah banyak diteliti oleh beberapa peneliti. Namun dari yang diketahui peneliti sejauh ini, belum menemukan secara spesifik yang mengarah pada tema penelitian ini. Dalam hal ini, peneliti menemukan lima penelitian yang berhubungan dengan judul yang akan diteliti:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Aziz Al Barqy, dengan judul Strategi Kepemimpinan Kepala Kementerian Agama dalam

⁴⁸ Win Narasuci and others, "Effect of Work Environment on Lecturer Performance Mediated By Work Motivation and Job Satisfaction", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, (Vol. 16, No. 4, tahun 2018), hlm. 646.

⁴⁹ Agus Budi Purwanto and Octavia Wulandari, "Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan", *Buletin Bisnis & Manajemen*, (Vol. 2, No. 1, tahun 2016), hlm. 14.

Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Kementerian Agama Kota Malang), dilakukan pada tahun 2015. Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus, tehnik penelitiannya melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitiannya menunjukkan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Malang belum terlalu maksimal sehingga pemimpin berusaha untuk meningkatkan pegawai dengan cara membuat aturan kedisiplinan, memberikan contoh keteladanan, dan membangun semangat kebersamaan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu sama sama ingin mengkaji dan membahas strategi pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian terdahulu lebih menekankan strategi peningkatan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Malang dan penelitian saat ini di lakukan di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes.⁵⁰

2. Penelitian yang dilakukan oleh Noveri Daliansi dengan judul Kepemimpinan Dinas Pendidikan dalam Meningkatkan Kinerja

⁵⁰ Abdul Aziz Al-Barqy, "Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang", *Tesis*, (Malang: Universitas Islam Negeri Ar Raniry Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, 2015).

Pegawai Studi Kasus di Kabupaten Aceh Selatan. Dilakukan Pada Tahun 2020. Skripsi Program Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Ar Raniry Darussalam Banda Aceh. Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dan teknik penelitiannya melalui observasi, analisis dokumen, wawancara. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penempatan staf (sumber daya manusia) di Dinas Pendidikan Aceh belum maksimal sebagaimana mestinya karena kebijakan dan kendala yang menyebabkan penempatan pegawai tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya oleh karena itu pemimpin memiliki strategi dengan memberikan pembinaan kemampuan secara individu maupun kelompok yang dilakukan secara kontinyu dan tidak bersifat parsial. Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian ini sama sama ingin mengkaji dan membahas strategi pemimpin untuk meningkatkan kinerja pegawai namun perbedaannya pada rumusan masalah yang diteliti, pada penelitian terdahulu terfokus pada strategi pemimpin dalam penempatan posisi kerja karyawan sedangkan pada penelitian saat ini bukan hanya terfokus pada strategi pemimpin untuk penempatan posisi kerja karyawan melainkan terfokus pada cara

pemimpin untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kemudian perbedaannya juga pada tempat atau lokasi penelitian.⁵¹

3. Penelitian yang dilakukan oleh Hary Priatna Sanusi dan Fina Rosdiana dengan judul Manajemen Strategi Kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut. *Jurnal Islamic Education Management* Vol.3 No.2, tahun 2018 magister Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan tehnik penelitiannya melalui observasi, analisis dokumen, wawancara. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen strategi kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut menggunakan strategi operasional yaitu mengoperasikan dan memberdayakan semua sumber daya yang ada dengan segala kemampuan yang dimiliki disertai dengan adanya kebijakan kebijakan yang ditetapkan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan Kementerian Agama Kabupaten Garut. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini sama sama ingin mengkaji dan membahas strategi kepemimpinan sedangkan perbedaannya adalah penelitian terdahulu strategi pemimpinnya lebih fokus pada peningkatan sumber daya organisasi dan pada penelitian ini strategi pemimpinnya untuk meningkatkan

⁵¹Noveri Daliansi, “Kepemimpinan Dinas Pendidikan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kabupaten Aceh Selatan”, *Skripsi*, (Aceh: Universitas Islam Negeri Ar Raniry, 2020).

sumber daya manusia dan juga berbeda pada lokasi atau tempat penelitian.⁵²

4. Penelitian yang dilakukan oleh Rosiana Natalia Djunaedi dan Lenny Gunawan dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Star-Up Bisnis* Vol 3 No.3 tahun 2018. International Business Management Universitas Ciputra. Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dan tehnik penelitiannya melalui teknik simple random sampling dalam pengambilan sampel. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Di dalam bisnis para mahasiswa universitas Ciputra angkatan 2014. Persamaan penelitian terdahulu dengan peneitian saat ini yaitu pada variable Y sama sama meneliti terhadap kinerja pegawai. sedangkan perbedaannya pada variable X nya, pada penelitian terdahulu variabel X nya menunjukkan Gaya kepemimpinan dan pada penelitian saat ini variabel X nya menunjukkan strategi kepemimpinan.⁵³

⁵² Hary Priatna Sanusi dan Fina Rosdiana, “Manajemen Strategi Kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut”, *Jurnal Islamic Education Management*, (Vol.3 No.2, tahun 2018).

⁵³ Rosiana Natalia Djunaedi dan Lenny Gunawan, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Manajemen dan Star-Up Bisnis*, (Vol 3 No.3 tahun 2018).

5. Penelitian yang dilakukan oleh Yeni Wulandari, Eva Dewi Sartika, dan Perawati dengan judul Strategi Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Supervisi Pendidikan* tahun 2018. SD Negeri 116 Kota Palembang. Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan teknik penelitiannya melalui observasi, analisis dokumen, wawancara. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan cara melakukan pendekatan personal dan menjalin kerjasama yang baik dengan pendidikan dan tenaga kependidikan. Persamaannya pada penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yaitu pada variable X sama-sama meneliti terhadap strategi kepemimpinan sedangkan perbedaannya pada variable Y nya, pada penelitian variabel Y nya penelitian terdahulu menunjukkan Mutu pendidikan dan pada penelitian saat ini variabel Y nya menunjukkan kinerja pegawai.⁵⁴

⁵⁴ Wulandari, Yeni. dkk., "Strategi Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, (Vol 3 No.1 tahun 2018).

C. Kerangka Berfikir

Dalam penelitian ini, peneliti memilih judul “Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes.” Penelitian ini dilakukan berdasarkan latar belakang yang ada di kantor Kemenag Brebes dimana peneliti masih menemukan permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai seperti pegawai yang masih kurang pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, kurang menguasai penggunaan teknologi karena usia yang sudah tidak muda dan latar belakang pendidikannya, masih ada pegawai komitmennya kurang baik karena lebih mementingkan urusan pribadi dari pada urusan kantor, selain itu mengenai kedisiplinan juga masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja, yaitu masih ada pegawai yang tepat waktu absensi melalui google form tetapi tidak tepat waktu masuk kantor, meninggalkan kantor pada saat jam kerja, kemudian perlu adanya lingkungan kerja yang aman dan nyaman sehingga membuat pegawai bekerja dengan semangat untuk melaksanakan tugas tugasnya sehingga kepuasan kerja akan terbentuk dan kinerja pegawai juga meningkat.

Dari permasalahan yang ada, dapat teratasi melalui adanya strategi yang dilakukan pemimpin dengan melakukan Strategi pembinaan kedisiplinan pegawai dengan cara menegakkan Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil, memberikan contoh disiplin yang baik kepada pegawai dalam bekerja, pengawasan

yang melekat, pengecekan absensi online, adanya *punishmen*. Kemudian strategi meningkatkan motivasi pegawai dengan cara pemberian motivasi di dalam kegiatan formal maupun non formal, adanya pendekatan secara personal maupun kelompok, memberikan reward, pembinaan dan pelatihan agar pengetahuan dan kemampuan pegawai semakin meningkat sehingga menjalankan tugasnya dengan mudah tanpa merasa terbebani. Serta strategi meningkatkan lingkungan kerja dengan cara menambah pegawai kebersihan, peralatan kantor yang setiap tahunnya ditambah, menjalin hubungan yang harmonis dengan para pegawai.

Melalui strategi dari kepala kantor tersebut, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai sasaran dan tujuan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes secara efektif dan efisien.



2.1 Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu teknis atau cara yang dilakukan dalam proses penelitian. Sedang penelitian itu sendiri adalah upaya dalam bidang ilmu pengetahuan yang dijalankan untuk memperoleh fakta-fakta dan prinsip-prinsip dengan sabar, hati-hati, dan sistematis untuk mewujudkan kebenaran.⁵⁵ Maka dapat di simpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu cara yang dilakukan dengan sabar, hati-hati dan sistematis agar memperoleh data untuk mewujudkan kebenaran berdasarkan logika dan fakta.

Dalam metode penelitian ini memiliki pembahasan beberapa hal yaitu pendekatan dan jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, sumber data, fokus penelitian, teknik pengumpulan data, uji keabsahan data, dan analisis data. Dan untuk mengetahui penelitian ini maka diuraikan sebagai berikut:

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan dan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Lexy J Moleong paradigma kualitatif diartikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis dan lisan dari

⁵⁵ Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 24.

orang-orang dan perilaku yang diamati dan bertujuan untuk menyumbangkan pengetahuan secara mendalam mengenai objek penelitian.⁵⁶ Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena didalam penelitian ini, cara mengumpulkan datanya berupa kata-kata bukanlah angka-angka.

Penelitian ini 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. Sesuai dengan apa yang menjadi tujuan penelitian ini yang menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dilakukan dengan tujuan menguraikan sifat-sifat dari suatu keadaan yakni untuk mengetahui strategi kepemimpinan kepala Kantor Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi yang dijadikan sebagai tempat pelaksanaan penelitian yang berkaitan dengan masalah yang diangkat oleh peneliti adalah Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes yang terletak di Jl.

⁵⁶ Lexy J Moeleong, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2006), hlm. 23.

Jenderal A. Yani No. 138, Pangembon, Brebes, Kec. Brebes, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah 52212. Website: Brebes@kemenag.go.id.

Penelitian ini dilaksanakan kurang lebih 3 bulan dari tanggal 24 Mei 2021 – 20 Agustus 2021, mulai dari penyerahan surat permohonan izin penelitian sampai penelitian ini selesai. Dimana dalam penelitian ini akan dilaksanakan dalam tiga tahapan . Tahapan pertama digunakan untuk melakukan pra riset. Tahapan kedua, tahapan pencarian data dilapangan. Tahapan ketiga yaitu pelaporan atau hasil penelitian.

C. Fokus Penelitian

Penentuan fokus penelitian yaitu dengan memilih fokus atau pokok permasalahan yang dipilih untuk diteliti dengan bagaimana memfokuskannya, masalah mula-mula sangat umum, kemudian dispesifikasikan. Fokus penelitian kualitatif diperoleh setelah peneliti melakukan penjelajahan umum mengenai masalah yang terjadi di lokasi penelitian. Kemudian dari penjelajahan umum ini peneliti akan memperoleh gambaran umum menyeluruh yang masih pada tahap permukaan tentang situasi sosial. Untuk dapat memahami secara lebih luas dan mendalam, maka diperlukan fokus

penelitian.⁵⁷ Fokus penelitian ini sangat diperlukan, agar peneliti tidak terjerumus kedalam sekian banyak dan kompleksnya data yang akan diteliti.

Adapun fokus dalam penelitian ini adalah peneliti memfokuskan pada strategi yang digunakan kepala kantor Kementerian Agama Kab. Brebes untuk meningkatkan kinerja pegawai.

D. Sumber Data

Sumber data adalah subjek tempat asal data dapat diperoleh, dapat berupa bahan pustaka atau orang (informan atau responden).⁵⁸ Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari bahan pustaka atau dari orang yang memberi informasi atau dari orang yang menjawab pertanyaan yang peneliti ajukan baik secara lisan maupun tulisan.

Adapun informan dalam penelitian ini adalah Kepala Kementerian Agama, Kepala Seksi Kementerian Agama, dan perwakilan staf pegawai. Kemudian bahan pustaka yang digunakan seperti buku-buku, foto dan dokumen tentang Kantor Kementerian

⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 288.

⁵⁸ Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan*. (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), hlm. 151.

Agama Kab. Brebes, Selain itu peneliti juga melakukan observasi mengenai kondisi dan keadaan kantor, aktifitas pegawai dan para staf-stafnya serta kegiatan-kegiatan yang berlangsung yang bertujuan sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kab. Brebes.

Menurut Lutfand dalam Moeloeng bahwa sumber data dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁵⁹ Adapun sumber data dalam penelitian ini, penulis mengelompokannya menjadi dua sumber data, yaitu:

a. Sumber Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.⁶⁰ Dalam penelitian ini yang menjadi data primer adalah data yang diperoleh dari wawancara dan observasi secara langsung dengan Kepala kantor, kepala seksi dan perwakilan staf pegawai kantor kementerian Agama Kab. Brebes.

⁵⁹ Lexy J Moeleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 15.

⁶⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 308.

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.⁶¹ Data sekunder dalam penelitian ini adalah bahan-bahan kepustakaan berupa buku, jurnal, dokumen, majalah dan literatur-literatur lain yang terkait dalam penelitian ini seperti gambaran umum dan data tentang kinerja pegawai di Kemenag Brebes serta dokumen-dokumen tertulis lain yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dan data yang akurat, maka peneliti menggunakan pengumpulan data dengan menggunakan beberapa tehnik sebagai berikut:

a. Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan peneliti untuk memperoleh pemahaman dengan menggunakan beberapa pertanyaan mengenai perspektif seseorang terhadap isu, tema atau topik tertentu.⁶² Oleh karena

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 309.

⁶² Muh. Fitrah, *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas dan Studi Kasus*, (Sukabumi, CV Jejak, 2017), hlm. 66.

itu, peneliti menyiapkan pertanyaan-pertanyaan alternatif yang jawabannya pun telah dipersiapkan kemudian digunakan dalam wawancara terhadap responden sehingga memperoleh jawaban yang dapat disimpulkan dari berbagai pernyataan yang lebih terarah. Wawancara tersebut dilakukan untuk mendapatkan kelengkapan informasi tentang bagaimana keadaan kinerja pegawai, tolak ukur penilaian kinerja pegawai, faktor pendorong dan penghambat serta strategi yang digunakan kepala kantor untuk meningkatkan kinerja pegawai. Adapun wawancara ini peneliti lakukan dengan Kepala Kantor, masing masing kepala seksi serta perwakilan staf pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes.

b. Teknik Pengamatan (*Observation*)

Observasi merupakan suatu tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan penelitian secara teliti, serta pencatatan secara sistematis.⁶³ Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cermat dan telah dirancang secara sistematis tentang apa yang akan diamati, kapan, dan dimana tempatnya. Peneliti menggunakan tehnik observasi agar dapat meneliti secara langsung tentang bagaimana strategi kepemimpinan kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes

⁶³ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Teori dan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 143.

dalam meningkatkan kinerja pegawai. Seperti proses pelayanan di ruang Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) kemudian pemberian motivasi yang dilakukan secara formal maupun non formal kemudian pembinaan kedisiplinan yang dilakukan serta peningkatan lingkungan kerja yang aman dan nyaman untuk meningkatkan kinerja pegawai.

c. Teknik Dokumentasi

Dalam buku karangan Sugiyono yang berjudul *Metode Penelitian Pendidikan*, teknik dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan dokumen, yaitu catatan peristiwa yang sudah berlalu yang dapat berbentuk tulisan, gambar, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan, dan lain-lain.⁶⁴ 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). Adapun data yang berkaitan dalam penelitian ini seperti:

- a. Profil Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes
- b. Struktur organisasi dan tata kerja Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes

⁶⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 329.

- c. Dokumentasi rapat dan pembinaan kedisiplinan untuk pegawai
- d. Dokumentasi kegiatan diklat kepegawaian, study banding dan pelatihan dll
- e. Format penilaian sasaran kinerja pegawai (SKP)
- f. Daftar inventaris kantor

F. Uji Keabsahan Data (Triangulasi Data)

Uji keabsahan data atau triangulasi data adalah suatu tehnik pengumpulan data guna mendapatkan temuan dan interpretasi data yang lebih akurat dan kredibel.⁶⁵ Untuk menguji keabsahan data ini, peneliti membandingkan hasil pengumpulan data dari wawancara dengan pihak terkait, observasi kegiatan dan dokumentasi di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes, apakah data yang diperoleh dari pengumpulan data tersebut terdapat kecocokan atau tidak.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data

⁶⁵ A Muri Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, (Jakarta: KENCANA, 2014), hlm. 395

kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁶⁶ Analisis data dimaksudkan untuk memberikan makna yang jelas pada data yang sudah dikelompokkan menjadi pola atau kategori sehingga memperoleh kesimpulan yang dapat dengan mudah dimengerti oleh diri sendiri dan orang lain. Adapun analisis data dalam penelitian ini yaitu:

a. Reduksi Data (*Reduction*)

Dalam buku yang berjudul *Metode Penelitian Pendidikan* karangan Sugiyono menjelaskan bahwa reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.⁶⁷ Data yang diperoleh di lapangan tentu jumlahnya cukup banyak, bahkan ketika peneliti semakin lama mencari data dilapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks, dan rumit oleh karena itu data tersebut harus dicatat dengan rinci dan teliti kemudian dirangkum. Dan dengan tehnik reduksi,

⁶⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 244.

⁶⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 338.

banyaknya data yang diperoleh akan lebih mudah dikendalikan dan mempermudah mengumpulkan data selanjutnya.

b. Penyajian Data (*Display data*)

Langkah selanjutnya setelah reduksi data adalah mendisplay data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Setelah sebelumnya data dikumpulkan dan dirangkum bagian bagian yang penting, langkah selanjutnya peneliti mendeskripsikan secara tertulis agar lebih mudah dipahami dan dapat digunakan untuk keperluan penarikan kesimpulan.

c. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Langkah yang ketiga dalam analisis data kualitatif yaitu penarikan kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah untuk temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada atau berupa gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Kesimpulan ini masih sebagai hipotesis, dan dapat menjadi teori jika didukung oleh data-data yang kuat

lainnya.⁶⁸ Langkah-langkah dalam menganalisis data, dari reduksi data kemudian penyajian data harus disertai dengan bukti-bukti yang valid sehingga dapat memperoleh kesimpulan yang kuat, kesimpulan yang dapat menjelaskan suatu obyek yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, suatu obyek yang masih remang-remang atau yang belum pernah ada. Adapun penelitian ini mengarah untuk dapat menyimpulkan strategi-strategi yang digunakan oleh pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes.

⁶⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 345.

BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISI DATA

A. Deskripsi Data

Setelah dilakukannya penggalan data baik melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dapat dideskripsikan data yang berkaitan dengan Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes, diantaranya:

1. Deskripsi Data Umum Hasil Penelitian

a. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes

Secara filosofis, historis, sosio politis, dan yuridis agama bagi bangsa Indonesia sudah mengakar dalam kehidupan bangsa. Itulah sebabnya para tokoh dan pemuka agama selalu tampil sebagai pelopor pergerakan dan perjuangan kemerdekaan baik melalui partai politik maupun sarana lainnya. Perjuangan gerakan kemerdekaan tersebut melalui jalan yang panjang sejak jaman kolonial Belanda sampai kalahnya Jepang dalam perang dunia ke II. Kemerdekaan Indonesia diproklamasikan pada tanggal 17 Agustus 1945. Pada masa kemerdekaan kedudukan agama menjadi lebih kokoh dengan ditetapkannya Pancasila sebagai ideologi dan falsafah negara dan UUD 1945. Sila Ketuhanan Yang Maha Esa yang diakui sebagai sumber dari sila-sila lainnya mencerminkan karakter bangsa Indonesia yang sangat religious dan sekaligus

memberi makna rohaniah terhadap kemajuan-kemajuan yang akan dicapai.

Berdirinya Departemen Agama pada 3 Januari 1946, sekitar lima bulan setelah proklamasi kemerdekaan kecuali berakar dari sifat dasar dan karakteristik bangsa Indonesia tersebut di atas juga sekaligus sebagai realisasi dan penjabaran ideologi Pancasila dan UUD 1945. Ketentuan yuridis tentang agama tertuang dalam UUD 1945 BAB E pasal 29 tentang Agama ayat 1, dan 2:

- 1) Negara berdasarkan atas Ketuhanan Yang Maha Esa;
- 2) Negara menjamin kemerdekaan tiap-tiap penduduk untuk memeluk agamanya masing-masing dan beribadah menurut agamanya dan kepercayaannya itu. Dengan demikian agama telah menjadi bagian dari sistem kenegaraan sebagai hasil konsensus nasional dan konvensi dalam praktik kenegaraan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Kemudian berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI No.1 Tahun 2010 berubah penyebutannya dari Departemen Agama menjadi Kementerian Agama.⁶⁹

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes merupakan salah satu Kantor Kementerian Agama dibawah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. Salah satu tugas

⁶⁹ <http://brebes.kemenag.go.id>, diakses pada hari Senin 09 Agustus 2021 Pukul 18.00 WIB

pokoknya adalah melaksanakan tugas umum dibidang Agama dan Keagamaan di Kabupaten Brebes dan sekaligus berfungsi melakukan dan menjalankan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, yang merupakan instansi vertikal yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Agama.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes bertempat pada Jln. Jend. Ahmad Yani No. 138, Brebes, Kec. Brebes, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah 52212 TELP: **(0283) 671534**.

Memiliki 7 unit kerja yaitu Sub Bagian Tata Usaha, Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Seksi Pendidikan Agama Islam, Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh, Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, dan Seksi Penyelenggaraan Bimbingan Syariah dan dalam setiap unit masing masing memiliki jumlah pegawai yang berbeda. Adapun Jumlah pegawai kantor Kementerian Agama Kab. Brebes dapat dilihat di tabel berikut:

NO	UNIT KERJA	JUMLAH
1.	Subbag TU	16
2.	Seksi Bimas Islam	5
3.	Seksi PAIS	5
4.	Seksi PD Pontren	5
5.	Seksi Penmad	6
6.	Seksi PHU	4
7.	Penyelenggara Zawa	3
Jumlah		44

**Tabel 4.1 Jumlah pegawai kantor Kementerian Agama
Kab. Brebes**

b. Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes

1) Visi Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes:

“Terwujudnya masyarakat Kab. Brebes yang taat beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin dalam Rangka Mewujudkan Indonesia yang beradulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong.”

2) Misi Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes:

- a) Meningkatkan pemahaman dan pengalaman ajaran agama
- b) Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama
- c) Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas

- d) Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan
- e) Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umroh yang berkualitas dan akuntabel
- f) Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum dan pendidikan keagamaan
- g) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya.⁷⁰

c. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes

Sesuai dengan PMA No.13 Tahun 2012 Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut:

1) Tugas

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes mempunyai tugas melaksanakan tugas pokok dan fungsi Kantor Kementerian Agama dalam wilayah Kabupaten/Kota berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Peraturan Perundang-undangan.

⁷⁰ <http://brebes.kemenag.go.id>, diakses pada hari Senin 09 Agustus 2021 Pukul 18.20 WIB

2) Fungsi

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a) Perumusan Visi, Misi dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di Kabupaten/Kota.
- b) Pembinaan, pelayanan dan kehidupan beragama
- c) Pembinaan, pelayanan dan bimbingan haji dan umroh serta zakat dan wakaf
- d) Pembinaan, pelayanan dan bimbingan pendidikan agama dan keagamaan
- e) Pembinaan kerukunan umat beragama
- f) Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi
- g) Pengkoordinasian, perencanaan, pengendalian program dan pengawasan
- h) Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian Agama di Kabupaten/Kota.⁷¹

⁷¹ <http://brebes.kemenag.go.id>, diakses pada hari Senin 09 Agustus 2021 Pukul 20.00 WIB

d. Stuktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes

Kepala KanKemenag Kab. Brebes	: Drs. H. Fajarin, M.Pd
Plt. Kepala Sub Bagian Tata Usaha	: H. Mad Soleh, M.Si
Kasi Pendidikan Madrasah	: Drs. H. Imam Ghozali, M.Pd.I
Kasi Pendidikan Agama Islam	: Drs. H. Syauqi Wijaya, MM
Kasi Pend. Diniyah & Pesantren	: H. Akrom Jangka Daasat, M.Si
Kasi Penyelenggaraan Haji & Umrah	: H. Mad Soleh, M.Si
Kepala Seksi Bimas Islam	: H. Nasokhidin, S.Ag
Kepala Seksi Zakat dan Wakaf	: Drs. H. Faedurrohim

2. Deskripsi Data Khusus Hasil Penelitian

a. Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes beserta kepala seksi masing masing, cara untuk mengukur kinerja pegawai adalah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil bahwa kinerja pegawai pada organisasi/ unit adalah menggunakan sasaran kinerja pegawai yang meliputi perilaku pegawai yaitu mengenai orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Berikut adalah penjelasannya:

1) Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja satu kantor, unit kerja terkait atau kepada instansi lain. Sebagaimana wawancara dengan Kepala Kantor Kemenag Brebes bapak Drs. H. Fajarin, M.Pd yang mengatakan bahwa: Dalam pelayanan baik kepada masyarakat, atasan, unit kerja atau kepada instansi diluar kantor ini pegawai haruslah cepat dan tanggap apalagi sejak adanya pandemi Covid 19 pelayanan secara langsung di Kantor Kemenag Brebes dibatasi dan lebih ke pelayanan secara online karena untuk mengurangi adanya kerumunan yang terjadi dan memudahkan masyarakat agar tetap memperoleh pelayanan yang prima.⁷²

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak H. Akrom Jangka Daasat, M.Si Kepala Seksi Pendidikan Diniyah & Pesantren bahwa: Orientasi pelayanan di Kemenag Brebes terutama untuk pelayanan di Seksi Pondok Pesantren ini menggunakan pelayanan online contohnya sistem Informasi Pelayanan Ijin Operasional yang disingkat dengan nama websitenya menjadi SIP Ijop Kab. Brebes. Semakin meningkatnya kecanggihan teknologi terlebih

⁷² Hasil wawancara dengan Drs. H. Fajarin, M.Pd (Kepala Kementerian Agama Kab. Brebes), Pada tanggal 25 Agustus 2021 Pukul 08.00

ini dalam situasi covid 19 jadi dari seksi Pondok Pesantren meningkatkan pelayanan secara online.⁷³

Selain itu pernyataan yang sama juga disampaikan bapak H. Mad Soleh, M.Si (Kasi Haji dan Umroh serta Plt. Kepala Sub Bagian Tata Usaha) bahwa: Pelayanan di Kantor Kemenag Brebes sudah baik karena masing masing pegawai sudah ditempatkan ditugasnya masing masing sesuai dengan keahliannya, untuk bagian Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang menjadi sentral pelayanan di kantor ini melayani secara offline maupun online. Untuk offline dibatasi mengingat sedang Pandemi namun untuk online tidak ada batasan selama masih jam kerja. Kedua cara tersebut dilakukan untuk memudahkan pelayanan kepada masyarakat atau intansi diluar kantor.⁷⁴

Pernyataan diatas juga dibenarkan oleh bapak Moh. Tauhid, S.Sos (Pengadministrasi Sub Bagian Tata Usaha di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes) yang mengatakan bahwa: terkait dengan pelayanan selalu ditingkatkan untuk itu ada indeks kepuasan masyarakat (IKM) sebagai penilaian dari yang membutuhkan pelayanan apakah dari pegawai Kemenag Brebes ini

⁷³ Hasil wawancara dengan H. Akrom Jangka Daasat, M.Si (Kepala Seksi Pendidikan Diniyah & Pesantren), Pada tanggal Pada tanggal 10 September 2021 Pukul 08.00

⁷⁴ Hasil wawancara dengan H. Mad Soleh, M.Si (Plt. Kepala Sub Bagian Tata Usaha), Pada tanggal 28 Juli 2021 Pukul 08.00

dalam melayani sudah baik atau belum, dan juga dijadikan bahan evaluasi pelayanan mana yang perlu ditingkatkan.⁷⁵

Adapun berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di ruang Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) dikarenakan sedang masa pandemi Covid 19 dan ada peraturan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) yang mengharuskan pegawai itu ada yang *work from home* (WFH) dan *work from office* (WFO), terlihat pegawai yang ada di PTSP satu hari hanya ada satu orang pegawai, pegawai yang satunya lagi bekerja dari rumah. Namun, walaupun hanya ada satu orang tetapi terlihat tetap bisa melayani masyarakat. kemudian juga terlihat sejak adanya pandemi Covid 19 setiap harinya hanya ada satu atau dua orang yang secara langsung pelayanan di kantor selebihnya melalui pelayanan secara online.

Pernyataan diatas dapat diperkuat dengan data dokumentasi hasil rekapan triwulan indeks kepuasan masyarakat (IKM) dari bulan April-Juni 2021 yang menunjukkan bahwa orientasi pelayanan mendapatkan nilai yang sangat baik sebagai bentuk penilaian masyarakat terhadap pelayanan ASN Kantor Kemenag Brebes. Hasilnya sebagai berikut:

⁷⁵ Hasil wawancara dengan Moh. Tauhid, S. Sos (Pengadministrasi Sub Bagian Tata Usaha), Pada tanggal 10 September 2021 Pukul 09.45

NO	UNSUR PELAYANAN	NILAI UNSUR	NNR UNSUR	NNR TERTIMBANG	JUMLAH NNR TERTIMBANG	IKM Unit Pelayanan
1	Persyaratan Pelayanan	342	3.386139	0.480832	3.483920792	87.0980198 (Sangat baik)
2	Kemudahan Pelayanan	354	3.50495	0.497703		
3	Waktu Pelayanan	336	3.326733	0.472396		
4	Kejelasan Pelayanan	353	3.49505	0.496297		
5	Kemampuan Tugas Pelayanan	360	3.564356	0.506139		
6	Sikap Petugas Pelayanan	369	3.653465	0.518792		
7	Sarana dan Prasarana Pelayanan	364	3.60396	0.511762		

Tabel 4.2 Laporan Triwulan Hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kemenag Brebes Bulan April – Juni 2021

Dari keterangan wawancara, observasi dan dokumentasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa orientasi pelayanan yang diberikan sudah sangat baik dilihat dari masing masing pegawai di setiap seksi berinovasi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, atasan, rekan kerja di kantor maupun instansi diluar baik secara offline maupun online dan juga dilihat dari hasil triwulan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dari bulan April-Juni 2021 yang menunjukkan penilaian yang sangat baik.

2) Integritas

Integritas merupakan sikap dan perilaku pegawai yang sesuai dengan nilai, norma, dan etika dalam berorganisasi. Berdasarkan wawancara dengan bapak Drs. H. Imam Ghozali, M.Pd.I (Kepala Seksi Pendidikan Madrasah) mengatakan bahwa: Integritas seorang pegawai dalam lingkup suatu Kantor Kementerian Agama itu sangat penting karna sebagai orang yang dipercaya oleh masyarakat, oleh, siswa, oleh guru, oleh instansi instansi dibawah naungan Kementerian Agama Kab. Brebes, pegawai dalam bekerja haruslah menjunjung tinggi kejujuran, ikhlas dan tidak menyalahgunakan jabatannya serta berani untuk mempertanggung jawabkan resiko dari tindakan yang dilakukan.⁷⁶

⁷⁶ Hasil wawancara dengan Drs. H. Imam Ghozali, M.Pd.I (Kepala Seksi Pendidikan Madrasah), Pada tanggal Pada tanggal 28 Juli 2021 Pukul 10.00

Hal serupa dikuatakan oleh bapak Drs. H. Faedurrohim (Kepala Seksi Zakat dan Wakaf) mengatakan bahwa: Integritas pegawai dilihat dari kejujurannya, kepatuhannya terhadap peraturan perundang undangan, kemampuannya dalam bekerja sama kemudian juga pengabdianya kepada masyarakat, bangsa, dan negara. Semakin tinggi integritas seorang pegawai maka pemerintah akan semakin bersih dari perilaku korupsi, kolusi, nepotisme, semakin efektif dan efisien, serta dapat mewujudkan pelayanan yang prima.⁷⁷

Kemudian berdasarkan wawancara dengan bapak Drs. H. Fajarin, M.Pd (Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes) mengatakan bahwa: Salah satu yang menunjukkan integritas dalam bekerja adalah memiliki pribadi yang kuat dan menjunjung tinggi kejujuran. Sebagai bentuk untuk peningkatan integritas pegawai di Kemenag Brebes ini dengan dilakukannya rotasi/ mutasi/ promosi agar tidak terjadi korupsi, kolusi, nepotisme.⁷⁸

Adapun dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti terlihat bahwa pegawai Kemenag Brebes dalam menjalankan tugas bersikap jujur, ikhlas, dan tidak menyalahgunakan wewenangnya kemudian juga ada rotasi atau mutasi terhadap pegawai

⁷⁷ Hasil wawancara dengan Drs. H. Faedurrohim (Kepala Seksi Zakat dan Wakaf), Pada tanggal Pada tanggal 03 September 2021 Pukul 10.00

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Drs. H. Fajarin, M.Pd (Kepala Kementerian Agama Kab. Brebes), Pada tanggal 25 Agustus 2021 Pukul 08.00

Berdasarkan wawancara dan observasi dapat dikuatkan dengan dokumentasi hasil penilaian rata rata integritas yang dimiliki pegawai.

NO	Perilaku Kerja	Jumlah Pegawai	Nilai	Predikat
1	Integritas	44	81,76	Baik

Tabel 4.3 Hasil Penilaian Integritas Pegawai Kemenag Brebes

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dapat disimpulkan bahwa integritas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes dapat dikatakan baik dalam bekerja. Dibuktikan dengan adanya penilaian perilaku kerja yang menunjukkan nilai yang baik kemudian adanya rotasi/ mutasi/ promosi yang dilakukan kepada seluruh pegawai juga dilakukan agar pegawai tidak menyalahgunakan wewenangnya.

3) Komitmen

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen bisa dikatakan sebagai kesetiaan pegawai terhadap organisasi atau perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan bapak Drs. H. Syauqi Wijaya, MM Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam mengatakan bahwa: Dalam dunia kerja, komitmen adalah sikap dan tindakan dari pegawai yang

mengutamakan kepentingan pekerjaan dari pada kepentingan pribadi dan menjalankan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab. Akan tetapi masih ada beberapa pegawai yang lebih mementingkan kepentingan pribadinya dibandingkan kepentingan tugasnya di kantor.⁷⁹

Berdasarkan wawancara dengan bapak Drs. H. Fajarin, M.Pd Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes mengatakan bahwa: komitmen pegawai di Kantor Kemenag Brebes dapat dilihat dari kesetiaan pegawai tersebut kepada kantor, dari totalitas dan loyalitas mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.⁸⁰

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh dari Kasi Bimas Islam bapak H. Nasokhidin, S.Ag bahwa: Salah satu yang menjadi bukti dari pegawai bertanggung jawab sebagai komitmennya yaitu dengan membuat laporan harian, namanya laporan capaian kinerja harian (LCKH) yang setiap bulannya dikumpulkan pada masing masing kepala seksi sebagai bahan evaluasi kinerja pegawai untuk bulan berikutnya. Akan tetapi masih ada pegawai yang terlambat

⁷⁹ Hasil wawancara dengan Drs. H. Syauqi Wijaya, MM (Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam), Pada tanggal 13 September 2021 Pukul 08.00

⁸⁰ Hasil wawancara dengan Drs. H. Fajarin, M.Pd (Kepala Kementerian Agama Kab. Brebes), Pada tanggal 25 Agustus 2021 Pukul 08.00

dalam mengumpulkan laporannya tersebut, mungkin karena belum lengkap laporannya atau karena yang lain.⁸¹

Adapun hasil observasi yang peneliti lakukan terlihat masih ada pegawai yang lebih mementingkan kepentingan pribadi dari pada tugasnya dikantor kemudian terlihat setiap pegawai membuat laporan capaian kinerja harian (LCKH) untuk pekerjaan yang sudah dilakukan selama 1 hari bekerja kemudian setelah satu bulan dikumpulkan kepada Kepala seksinya masing-masing.

Berdasarkan wawancara dan observasi di atas dapat dikuatkan dengan hasil rekapan pengumpulan laporan capaian kinerja harian (LCKH) di masing masing kepala Seksi masih ada pegawai yang tidak tepat waktu dalam mengumpulkan:

NO	UNIT KERJA	JUMLAH PEGAWAI	MENGUM PULKAN	TIDAK MENGUM PULKAN
1.	Sub Bagian TU	16	14	2
2.	Seksi PAIS	5	4	1

⁸¹ Hasil wawancara dengan H. Nasokhidin, S.Ag (Kepala Seksi Bimas Islam), Pada tanggal 10 September 2021 Pukul 08.45

3.	Seksi PHU	4	4	0
4.	Seksi Bimas Islam	5	4	1
5.	Seksi Penmad	6	6	0
6.	Seksi PD Pontren	5	5	0
7.	Seksi Zakat & Wakaf	3	3	0
	Jumlah	44	33	4

Tabel 4.4 Rekapitulasi Pengumpulan Laporan Capaian Kinerja Harian (LCKH) Bulan Mei 2021

Dari keterangan wawancara dan observasi yang didapatkan maka dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes belum dapat dikatakan baik secara keseluruhan. Hal tersebut dapat dilihat dari komitmen dalam bekerja masih ada beberapa pegawai yang lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada

tugasnya meskipun dalam dokumentasi data rekapan pengumpulan LCKH menunjukkan pegawai baik tepat waktu dalam mengumpulkan laporan capaian kinerja harian (LCKH).

4) Disiplin

Disiplin merupakan kepatuhan pegawai terhadap peraturan peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup untuk menjalankan peraturan dan akan mendapatkan sanksi jika melanggar peraturan tersebut. Terkait dengan disiplin Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes Drs. H. Fajarin, M.Pd mengatakan bahwa: Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang didalamnya mengatur mengenai kewajiban, larangan dan hukuman untuk pegawai negeri sipil. Seluruh pegawai yang ada di kantor ini harus menjalankan kewajiban dan menghindari larangan yang berlaku agar tidak mendapatkan sanksi atau hukuman.⁸²

Hal serupa disampaikan oleh bapak H. Mad Soleh, M.Si (Kasi Haji dan Umuroh serta Plt. Kepala Sub Bagian Tata Usaha): Untuk kedisiplinan dari yang kecil, harus dimulai dari dalam diri sendiri. Setiap pagi jam 07.30 sebelum memulai pekerjaan ada apel yang dilakukan setiap harinya dan harus diikuti oleh seluruh pegawai

⁸² Hasil wawancara dengan Drs. H. Fajarin, M.Pd (Kepala Kementerian Agama Kab. Brebes), Pada tanggal 25 Agustus 2021 Pukul 08.00

dengan pembina apelnnya adalah kepala kantor atau bergantian dengan kepala masing masing seksi. Dari apel tersebut nanti bisa dilihat pegawai yang tidak mengikuti apel berarti tidak disiplin berangkat ke kantor. Namun karena ini sedang pandemi Covid 19 sementara tidak ada apel yang dilaksanakan setiap harinya.⁸³

Bapak Drs. H. Syauqi Wijaya, MM Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam mengatakan bahwa: untuk kedisiplinan pegawai bisa di kontrol dari absensi, jika sebelum pandemi menggunakan *finger print* lebih mudah mengontrol pegawai karena secara langsung terlihat pegawai masuk ke kantor tepat waktu atau tidak, tapi sekarang karena pandemi menggunakan *google form* sedikit susah dikontrol karena ada beberapa pegawai yang absensinya tepat waktu namun sampai dikantornya tidak tepat waktu.⁸⁴

Adapun hasil observasi yang peneliti dapatkan bahwa masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja. Masih ada beberapa pegawai yang dilihat secara absensi tepat waktu namun masuk ke kantor tidak tepat waktu. Kemudian juga ada

⁸³ Hasil wawancara dengan H. Mad Soleh, M.Si (Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji & Umrah), Pada tanggal 28 Juli 2021 Pukul 08.00

⁸⁴ Hasil wawancara dengan Drs. H. Syauqi Wijaya, MM (Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam), Pada tanggal 13 September 2021 Pukul 08.00

beberapa pegawai yang terlihat masih keluar masuk kantor sedangkan kondisi saat itu belum menunjukkan waktu istirahat.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas maka dapat dikuatkan dengan hasil rekapan absensi online pegawai pada bulan Agustus 2021 melalui google formulir.

Tgl, Bln, Th	JUMLAH PEGAWAI	JUMLAH YANG TEPAT WAKTU	JUMLAH YANG TERLAMBAT
2/08/2021	44	36	8
3/08/2021		35	9
4/08/2021		39	5
5/08/2021		38	6
6/08/2021		47	7
9/08/2021		39	5
10/08/2021		41	3
11/08/2021		38	6
12/08/2021		40	4
13/08/2021		37	7
16/08/2021		33	11
18/08/2021		36	8
19/08/2021		39	5

20/08/2021		34	10
23/08/2021		34	7
24/08/2021		43	1
25/08/2021		35	9
26/08/2021		35	9
27/08/2021		38	6
30/08/2021		40	4
31/08/2021		39	5

Tabel 4.5 Absensi Online Melalui Google Formulir

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes belum dapat dikatakan baik secara keseluruhan, karena masih terlihat beberapa pegawai yang keluar masuk kantor pada saat jam kerja dan masih ada pegawai yang tepat waktu dalam absensi melalui google form namun tidak tepat waktu datang ke kantor.

5) Kerjasama

Kerjasama merupakan kemauan dan kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam satu unit kerjanya serta dengan instansi lain dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun yang

disampaikan terkait kerjasama oleh bapak Drs. H. Fajarin, M.Pd selaku Kepala KanKemenag Kab. Brebes bahwa: kerjasama yang ada diantara pegawai akan memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai visi misi organisasi, oleh karena itu kerjasama yang baik antar pegawai penting untuk diciptakan dilingkungan kerja. Hubungan yang baik diantara pegawai akan menimbulkan kerjasama yang baik pula karena tidak semua pegawai itu mampu menyelesaikan tugasnya sendiri.⁸⁵

Adapun yang disampaikan oleh Kepala Seksi Zakat dan Wakaf bapak Drs. H. Faedurrohim bahwa: Di masing masing seksi di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes ini memiliki pekerjaan yang sangat banyak dengan jumlah pegawai yang ada itu masih belum memenuhi, sehingga dengan adanya kerjasama yang baik diantara pegawai yang satu dengan yang lain akan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.⁸⁶

Selain itu pernyataan yang sama diungkapkan oleh Kepala Seksi Pendidikan Madrasah bapak Drs. H. Imam Ghozali, M.Pd.I sebagai berikut: Meskipun pegawai disini sudah ditempatkan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, sudah memiliki tugas dan tanggung jawabnya

⁸⁵ Hasil wawancara dengan Drs. H. Fajarin, M.Pd (Kepala Kementerian Agama Kab. Brebes), Pada tanggal 25 Agustus 2021 Pukul 08.00

⁸⁶ Hasil wawancara dengan Drs. H. Faedurrohim (Kepala Seksi Zakat dan Wakaf), Pada tanggal Pada tanggal 03 September 2021 Pukul 10.00

masing masing namun dalam menyelesaikan pekerjaan ketika ada pegawai yang belum mampu menyelesaikan tugasnya maka rekan kerja yang lain harus membatu, jadi bukan hanya kerja perorangan tetapi juga kerja dengan tim atau yang biasa disebut *team work*. Seperti contohnya diseksi Pendidikan Madrasah ada kegiatan Kompetensi Sains Madrasah (KSM), dan untuk mensukseskan kegiatan KSM itu semua pegawai di seksi Pendidikan Madrasah harus saling bekerjasama.⁸⁷

Kemudian hasil observasi yang dilakukan terlihat bahwa hubungan kerjasama antar pegawai atau pegawai terhadap atasan sangat baik salah satu contohnya terlihat di ruangan masing masing seksi pegawai saling berkomunikasi dan bekerjasama untuk menyelesaikan apa yang menjadi tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas dapat dikuatkan dengan bukti hasil penilaian kemampuan kerjasama masing masing pegawai:

NO	Perilaku Kerja	Jumlah Pegawai	Nilai	Predikat
1	Kerjasama	44	81,09	Baik

Tabel 4.6 Hasil Penilaian Kerjasama Pegawai Kemenag Brebes

⁸⁷ Hasil wawancara dengan Drs. H. Imam Ghozali, M.Pd.I (Kepala Seksi Pendidikan Madrasah), Pada tanggal Pada tanggal 28 Juli 2021 Pukul 10.00

Dari keterangan wawancara, observasi dan dokumentasi diatas maka dapat disimpulkan, bahwa kerjasama pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes dapat dikatakan baik dalam menjalin hubungan kerja dengan rekan satu kerja, dengan atasan, ataupun dengan instansi lain dalam menyelesaikan pekerjaan selain itu juga dilihat dari hasil penilaian yang menunjukkan predikat baik sehingga kerjasama yang dilakukan lebih memudahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya guna menyelesaikan tugasnya dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan wawancara dengan bapak Drs. H. Fajarin, M.Pd Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes mengenai kemampuan pegawai untuk memimpin dan mempengaruhi pegawai lainnya dalam bekerja untuk mencapai visi misi di Kemenag Brebes, dalam hal ini yang dinilai adalah kepala seksi (Kasi). Menurut beliau masing masing kepala seksi disini sudah mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin di masing masing seksi.⁸⁸

Hal serupa juga disampaikan oleh Kepala Seksi Pendidikan Diniyah & Pesantren bapak H. Akrom Jangka Daasat, M.Si bahwa:

⁸⁸ Hasil wawancara dengan Drs. H. Fajarin, M.Pd (Kepala Kementerian Agama Kab. Brebes), Pada tanggal 25 Agustus 2021 Pukul 08.00

Masing masing kepala seksi disini sudah berusaha dengan baik untuk memimpin masing masing bagian dengan satu tujuan yaitu mencapai tujuan dari Kantor Kemenag Brebes ini. cara baik dalam mempengaruhi, mengarahkan dalam bekerja sebagai pemimpin harus terlebih dulu memberikan contoh yang baik kepada pegawai dibawahnya, karena pegawai yang dibawah itu selalu melihat atasan, jika atasannya baik pasti pegawai dibawahnya juga baik dan nanti pegawai itu akan patuh terhadap apa yang diperintahkan sebagai tugas dan tanggung jawabnya mereka.”⁸⁹

Pernyataan diatas dibenarkan oleh bapak Moh. Tauhid, S.Sos (Pengadministrasi Sub Bagian Tata Usaha) yang mengatakan bahwa: Kepala Sub Bagian Tata Usaha saat ini sedang mengalami kekosongan, Jadi sementara dirangkap oleh bapak H. Mad Soleh, M.Si Kepala dari Seksi Penyelenggaraan Haji & Umrah, bahwa beliau selalu mengupayakan untuk bertemu dengan pegawai di Sub Bagian Tata Usaha dan memberikan semangat atau dorongan agar pegawai bisa bekerja lebih baik lagi.⁹⁰

Kemudian berdasarkan observasi yang peneliti lakukan terlihat bapak H. Mad Soleh, M.Si memasuki ruang Sub Bagian TU dan

⁸⁹ Hasil wawancara dengan H. Akrom Jangka Daasat, M.Si (Kepala Seksi Pendidikan Diniyah & Pesantren), Pada tanggal Pada tanggal 10 September 2021 Pukul 08.00

⁹⁰ Hasil wawancara dengan Moh. Tauhid, S. Sos (Pengadministrasi Sub Bagian Tata Usaha), Pada tanggal 10 September 2021 Pukul 09.45

terlihat juga bapak H. Akrom Jangka Daasat, M.Si sedang memberikan tugas dan dorongan semangat kepada pegawai yang dibawahnya di ruang PD Pontren. Hal itu menunjukkan masing masing kepala seksi dapat memimpin, mempengaruhi, mengarahkan dan mendorong para bawahannya untuk bekerja sebaik mungkin sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing masing.

Pernyataan di atas dapat diperkuat dengan hasil penilaian kemampuan kepemimpinan yang dimiliki masing masing kepala seksi

NO	UNIT KERJA	Perilaku Kerja	Nilai Kepemimpinan	Predikat
1.	Subbag TU	Kepemimpinan	83	Baik
2.	Seksi Bimas Islam		82	
3.	Seksi PAIS		83	
4.	Seksi PD Pontren		81	
5.	Seksi Penmad		82	
6.	Seksi PHU		82,5	
7	Penyelenggara Zawa		82	

**Tabel 4.7 Hasil Penilaian Kepemimpinan Kepala Seksi
Kemenag Brebes**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes yang dalam hal ini adalah kepala dari masing masing seksi dapat dikatakan baik, kemudian dapat memberikan contoh yang baik kepada pegawai dibawahnya sehingga pegawai dibawahnya mudah untuk dipimpin dan diarahkan untuk bekerja sebaik mungkin sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing masing.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Drs. H. Fajarin, M.Pd Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes secara keseluruhan kinerja pegawai telah mampu memenuhi kriteria minimal kinerja pegawai sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes meskipun harus tetap ditingkatkan. Adapun berdasarkan observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti melihat bahwa rata rata pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes sudah mampu memenuhi kriteria minimal untuk penilaian kinerja pegawai akan tetapi ada unsur yang membutuhkan perhatian khusus yaitu komitmen dan kedisiplinan pegawai karna komitmen pegawai beberapa pegawai yang masih lebih mendahulukan kepentingan pribadinya bukan kepentingan kantor dan kedisiplinan bukan hanya berkaitan dengan jam masuk, jam istirahat atau jam pulang melainkan juga disiplin dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target waktu yang ditetapkan sehingga penilaian yang diberikan kepada pegawai belum sesuai dengan kondisi yang ada disana karena data

dokumentasi yang diperlihatkan kepada peneliti menunjukkan bahwa penilaian seluruh pegawai menunjukkan penilaian yang baik.

b. Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes

Strategi dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan tertentu. Kemudian peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah salah satu kunci sukses bagi seluruh keberhasilan seluruh organisasi. Menentukan dalam mengarahkan sikap dan perilaku pribadi seseorang untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan yang ditentukan guna tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia menjadi faktor yang paling penting dibandingkan sumber daya yang lainnya. Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus dibina, diarahkan, serta ditingkatkan kemampuannya untuk kelancaran dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sebagai aparatur sipil negara (ASN).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes bapak Drs. H. Fajarin, M.Pd strategi khusus dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes dapat di kelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1) Pembinaan Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah sikap dan perilaku yang berkaitan dengan kepatuhan seseorang terhadap peraturan dan menghindari larangan yang telah ditetapkan. Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara yang dilakukan dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes yaitu Bapak Drs. H. Fajarin, M.Pd mengenai kedisiplinan yang diterapkan untuk pegawai mengacu kepada Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil yang mengatur tentang ketentuan ketentuan mengenai kewajiban, larangan, hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum, penjatuhan hukuman disiplin, keberatan atas hukuman disiplin, dan berlakunya keputusan hukuman disiplin. Kemudian untuk memastikan pegawai disiplin dalam menjalankan pekerjaan adalah dengan pengawasan dan evaluasi kinerja pegawai, melakukan sidak secara tiba tiba ke ruang seksi masing masing untuk memastikan pegawai ketika diawasi maupun tidak diawasi, pegawai tetap disiplin dalam bekerja.⁹¹

Kemudian pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Bapak H. Mad Soleh, M.Si, selaku Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji & Umrah sekaligus Plt. Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang mengatakan bahwa: Peraturan yang diterapkan untuk pegawai di kantor sama

⁹¹ Hasil wawancara dengan Drs. H. Fajarin, M.Pd (Kepala Kementerian Agama Kab. Brebes), Pada tanggal 25 Agustus 2021 Pukul 08.00

halnya kedisiplinan ASN pada umumnya, seperti peraturan jam masuk, jam istirahat, jam pulang, peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam bekerja, peraturan mengenai cara cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit lain. Oleh karena itu bagi pegawai yang tidak menjalankan kedisiplinannya akan dikenai sanksi sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010.⁹² Berikut ini penjabaran dari jenis jenis hukuman yang diterapkan kepada pegawai atas pelanggaran pelanggaran yang dibuat:

4.8 Keterangan Tabel Tingkat dan jenis hukuman disiplin bila melanggar larangan, aturan dan ketentuan yang berlaku.⁹³

NO	Tingkat Ringan	Tingkat Sedang	Tingkat Berat
1	Teguran tertulis	Penundaan kenaikan gaji berkala (KGB) selama 1 tahun	Turun pangkat setingkat lebih rendah selama 3 tahun
2	Teguran tertulis	Penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun	Pemindahan dalam rangka turun jabatan setingkat lebih rendah

⁹² Hasil wawancara dengan H. Mad Soleh, M.Si (Plt. Kepala Sub Bagian Tata Usaha), Pada tanggal 28 Juli 2021 Pukul 08.00

⁹³ Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil.

3	Pernyataan tidak puas secara tertulis	Turun pangkat setingkat lebih rendah selama 1 tahun	- Pembebasan dari jabatan -Pemindahan tidak atas permintaan diri sendiri sebagai PNS -PTDH sebagai PNS
---	---------------------------------------	---	--

4.9 Keterangan tabel

Tidak masuk kerja tanpa ijin atau keterangan dan jenis hukuman yang diberikan.⁹⁴

Tidak Masuk Kerja	Jenis Hukuman Disiplin
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

⁹⁴ Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil.

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)

Selain itu menurut Kepala Seksi Pendidikan Diniyah & Pesantren bapak H. Akrom Jangka Daasat, M.Si Sebagai upaya untuk meningkatkan kedisiplinan sebagai pemimpin adalah dengan memberikan contoh disiplin yang baik kepada pegawai dalam bekerja, adanya absensi finjer print dengan wajah pegawai namun kerana ini sedang pandemi absensi diganti dengan absensi online melalui *google form*, kemudian setiap hari ada pelaksanaan apel pagi dan apel pulang akan tetapi karena sedang pandemi diganti dengan pengawasan yang melekat secara langsung baik dari kepala seksi maupun kepala kantor yang datang ke ruangan setiap seksi masing masing yang ada dan adapun sebagai pegawai dilingkup kementerian agama harus memahami sepuluh budaya malu.⁹⁵

10 Budaya malu yaitu:

- a) Terlambat masuk kantor

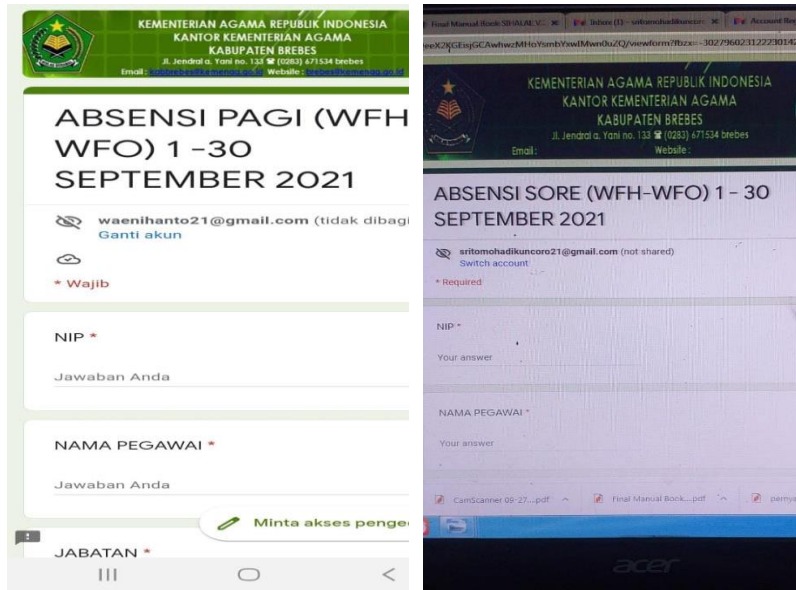
⁹⁵ Hasil wawancara dengan H. Akrom Jangka Daasat, M.Si (Kepala Seksi Pendidikan Diniyah & Pesantren), Pada tanggal Pada tanggal 10 September 2021 Pukul 08.00

- b) Tidak ikut apel pagi
- c) Tidak masuk kerja tanpa alasan penting
- d) Sering minta ijin tidak masuk kerja
- e) Bekerja tanpa program kerja
- f) Pulang kantor sebelum waktunya
- g) Sering meninggalkan kantor tanpa alasan penting
- h) Bekerja tanpa bertanggung jawab
- i) Pekerjaan terbengkalai
- j) Berpakaian seragam tidak rapi.⁹⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dikuatkan hasil observasi bahwa absensi yang digunakan sebelum adanya pandemi *finger print* disertai wajah namun sekarang ada pandemi Covid 19 absensi yang digunakan menggunakan absensi online menggunakan *google form*.

Dan berdasarkan wawancara dan observasi di atas dapat dibuktikan dengan hasil dokumentasi absensi menggunakan *google from* yang dibuat oleh pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes.

⁹⁶ Refly Setiawan, 2016, Peran Etika Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil, (Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik: Vol.2 No.2). Hlm.50



Gambar 4.2 Format Absensi Pegawai di Google form

Dari keterangan wawancara, observasi, dan dokumentasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa upaya kedisiplinan yang diterapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes untuk pegawai adalah dengan menegakkan Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil, memberikan contoh disiplin yang baik kepada pegawai dalam bekerja, memberikan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin, pengecekan absensi online, adanya punishmen dengan teguran kecil kepada pegawai yang melanggar peraturan.

2) Meningkatkan Motivasi Pegawai

Motivasi menjadi salah satu aspek yang penting untuk menentukan perilaku pegawai dalam bekerja karena motivasi merupakan dorongan atau semangat yang timbul dari diri sendiri maupun diberikan oleh orang lain yang dapat meningkatkan pemikiran dan tindakan yang baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi semakin penting karena pemimpin membagikan pekerjaan pada para pegawai yang dibawahnya untuk dikerjakan dengan baik dan tertuju kepada hasil pencapaian yang diinginkan.

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara yang dilakukan dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes yaitu Bapak Drs. H. Fajarin, M.Pd mengatakan bahwa: Sesuai dengan motto kemenag adalah ikhlas beramal artinya bukan amalnya seikhlasnya, tetapi melaksanakan aktivitas dengan didasari niat untuk ibadah dengan sepenuh hati. Agar tidak hanya memperoleh gaji tetapi juga agar mendapatkan nilai ibadah. Motivasi sangat diperlukan untuk diberikan agar pegawai tetap semangat dalam bekerja. Motivasi biasanya diberikan secara formal atau non formal baik disampaikan dari kepala kantor kepada kepala seksi masing-masing kemudian mereka sampaikan lagi ke pegawai di bawahnya atau motivasi yang saya berikan langsung kepada seluruh pegawai.⁹⁷

⁹⁷ Hasil wawancara dengan Drs. H. Fajarin, M.Pd (Kepala Kementerian Agama Kab. Brebes), Pada tanggal 25 Agustus 2021 Pukul 08.00

Adapun terkait motivasi pegawai Bapak Drs. H. Imam Ghozali, M.Pd.I selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah mengatakan bahwa: beban kerja yang ada di seksi pendidikan madrasah lebih banyak dari seksi seksi yang lain namun jumlah pegawai yang ada di seksi Penmad sedikit sehingga seringkali pegawai sampai lembur jam kerja. Oleh karena itu motivasi sangat penting untuk diberikan kepada para pegawai contohnya sebagai kepala seksi di Penmad memberikan pegawai yang memenuhi kriteria dipromosikan. Kemudian pemberian motivasi dengan adanya *reward* walaupun bukan dalam bentuk materi itu juga dapat memotivasi pegawai dalam bekerja seperti contoh dengan ucapan ucapan yang berupa pujian.⁹⁸

Selain itu Kepala Seksi Pendidikan Diniyah & Pesantren bapak H. Akrom Jangka Daasat, M.Si mengatakan bahwa: tingkat pengetahuan dan keahlian setiap pegawai itu berbeda beda ditambah dengan semakin berkembangnya zaman teknologi semakin canggih oleh karena itu perlu adanya pembinaan dan pelatihan sebagai bentuk dorongan kepada pegawai agar meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai tersebut.⁹⁹

⁹⁸ Hasil wawancara dengan Drs. H. Imam Ghozali, M.Pd.I (Kepala Seksi Pendidikan Madrasah), Pada tanggal Pada tanggal 28 Juli 2021 Pukul 10.00

⁹⁹ Hasil wawancara dengan H. Akrom Jangka Daasat, M.Si (Kepala Seksi Pendidikan Diniyah & Pesantren), Pada tanggal Pada tanggal 10 September 2021 Pukul 08.00

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dikuatkan hasil observasi bahwa kepala kantor memberikan motivasi kepada pegawai secara perseorangan atau kelompok kemudian juga terlihat ada pembinaan dan pelatihan untuk seluruh pegawai di Kemenag Brebes atau kepada pegawai di bawah lembaga naungan Kemenag yang diberikan baik secara langsung oleh bapak kepala kemenag atau mendatangkan dari kantor wilayah atau pusat.

Dan berdasarkan wawancara dan observasi di atas dapat dibuktikan dengan hasil dokumentasi Pembinaan ASN oleh Sekjen Kemenag RI untuk pegawai di Kemenag Brebes



Gambar 4.3 Pembinaan ASN oleh Sekjen Kemenag RI untuk pegawai di Kemenag Brebes

Dari keterangan wawancara, observasi, dan dokumentasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa strategi untuk meningkatkan motivasi pegawai yang diterapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes adalah dengan pemberian motivasi di dalam kegiatan formal maupun non formal, adanya pendekatan secara personal maupun kelompok, memberikan reward, pembinaan dan pelatihan kepada seluruh pegawai agar pengetahuan dan kemampuan pegawai semakin meningkat sehingga menjalankan tugasnya dengan mudah tanpa merasa terbebani sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

3) Meningkatkan lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas tugas yang dibebankan. Berdasarkan wawancara dengan bapak Drs. H. Fajarin, M.Pd Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes mengatakan bahwa lingkungan kerja memang berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik lingkungan kerja fisik seperti sarana dan prasarana yang ada maupun lingkungan kerja non fisik seperti menjalin hubungan yang harmonis dengan seluruh pegawai yang ada di kantor oleh karena itu perlunya meningkatkan lingkungan kerja dengan menambah peralatan kantor yang dibutuhkan pegawai, menjaga kebersihan, keindahan dan

keamanan agar pegawai dapat bekerja dengan nyaman dan aman sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.¹⁰⁰

Hal yang serupa juga disampaikan oleh Kepala Seksi Bimas Islam yaitu bapak H. Nasokhidin, S.Ag bahwa: Upaya untuk meningkatkan lingkungan kerja menjadi perhatian khusus karena lingkungan kerja yang nyaman dan aman akan menambah tingkat konsentrasi pegawai sehingga produktivitas pegawai dalam bekerja meningkat.

Kemudian bapak Moh. Tauhid, S.Sos (Pengadministrasi Sub Bagian Tata Usaha di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes) yang mengatakan bahwa: Peningkatan lingkungan kerja adalah hal yang sangat penting untuk mendukung produktifitas kerja. Seperti sarana prasarana, kebersihan, keamanan, pencahayaan, kebisingan, tata ruang, sirkulasi udara yang ada memang harus selalu ditingkatkan.

Adapun berdasarkan hasil observasi bahwa lingkungan kerja di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes berada di sebelah rumah sakit yang seringkali ada kebisingan, sarana dan prasarana yang cukup masih perlu ditambah, tata ruang yang kurang luas sehingga gerak pegawai agak sulit ditambah juga dengan tumpukan berkas yang ada. Adapun diantara pegawai dapat bekerjasama dan memiliki hubungan kerja yang terjalin dengan baik.

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan Drs. H. Fajarin, M.Pd (Kepala Kementerian Agama Kab. Brebes), Pada tanggal 25 Agustus 2021 Pukul 08.00

Dan berdasarkan pernyataan diatas dapat dikuatkan dengan hasil dokumentasi tata ruang di ruang seksi pendidikan madrasah:



Gambar 4.4 Lingkungan Kerja Ruang Seksi Pendidikan Madrasah

Dari keterangan wawancara, observasi, dan dokumentasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja di Kemenag Brebes memang masih perlu untuk ditingkatkan. Adapun strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja yang diterapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes yaitu dengan menambah pegawai kebersihan, peralatan kantor yang setiap tahunnya ditambah, menjalin hubungan yang harmonis dengan para pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa strategi khusus yang dilakukan oleh kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes ada 3 strategi yaitu (1) Menegakkan aturan kedisiplinan dengan

cara menegakkan Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil, memberikan contoh disiplin yang baik kepada pegawai dalam bekerja, pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin, pengecekan absensi online, adanya punishmen dengan teguran kecil kepada pegawai yang melanggar peraturan. (2) Meningkatkan motivasi pegawai dengan cara pemberian motivasi di dalam kegiatan formal maupun non formal, adanya pendekatan secara personal maupun kelompok, memberikan reward, pembinaan dan pelatihan kepada seluruh pegawai agar pengetahuan dan kemampuan pegawai semakin meningkat sehingga menjalankan tugasnya dengan mudah tanpa merasa terbebani. (3) Meningkatkan lingkungan kerja dengan cara menambah pegawai kebersihan, peralatan kantor yang setiap tahunnya ditambah, menjalin hubungan yang harmonis dengan para pegawai.

B. Analisis Data

Setelah memaparkan deskripsi data hasil penelitian mengenai strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes, baik melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dimana data terkumpul dari berbagai pihak, maka peneliti akan menganalisis data untuk menjawab rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes

Kinerja atau prestasi kerja (*job performace*) diartikan sebagai kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.¹⁰¹ Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes dapat di analisis sebagai berikut dengan penjelasannya:

a. Orientasi Pelayanan

Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes menaungi banyak lembaga dibawahnya yang membutuhkan pelayanan yang prima oleh karena itu pelayanan harus dilakukan dengan cepat dan tanggap. Kemudian karena sedang pandemi Covid 19, pelayanan yang diberikan bukan hanya dilakukan secara offline akan tetapi juga secara online untuk membatasi kegiatan masyarakat sebagai upaya pencegahan penyebaran Covid 19 dilingkungan instansi pemerintah.

Orientasi pelayanan yang diberikan oleh pegawai di Kemenag Brebes berdasarkan temuan yang diteliti terlihat bahwa indeks kepuasan masyarakat (IKM) memperoleh nilai 87.0980198 dan berdasarkan nilai interval konversi IKM rentang nilai 25-43,75 menunjukkan D (tidak baik), nilai 43,76-62,50

¹⁰¹ Anwar Prabu, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004). hlm. 67

menunjukkan C (kurang baik), nilai 62,51-81,25 menunjukkan B (baik) dan nilai 81,26-100 menunjukkan A (sangat baik). Jadi mutu pelayanan di Kemenag Brebes baik kepada masyarakat, atasan, rekan kerja satu kantor, unit kerja terkait atau kepada instansi lain, baik secara offline atau online dengan tujuan memberikan pelayanan yang prima menunjukkan predikat A atau memiliki kinerja orientasi pelayanan yang sangat baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Lytle bahwa orientasi pelayanan adalah serangkaian kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi yang ditunjukan untuk mendukung dan menghargai untuk menciptakan dan memberikan layanan yang prima.¹⁰²

b. Integritas

Memiliki integritas sebagai ASN sangat penting sekali karena sebagai orang yang dipercaya oleh masyarakat, oleh, siswa, oleh guru, oleh instansi instansi dibawah naungan Kemenag Brebes adalah menjunjung tinggi kejujuran, patuh terhadap peraturan perundang undangan, meningkatkan kemampuannya dalam bekerja serta bersungguh sungguh dalam pengabdianya kepada masyarakat, bangsa, dan negara.

¹⁰² Ahyar Yuniawan, *Evaluasi Orientasi Layanan Sebagai Bagian dari Budaya Organisasi dan Efeknya Terhadap Kinerja Organisasi*, (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 13, No.1). hlm. 46

Berdasarkan hasil penelitian, nilai rata rata integritas yang dimiliki sejumlah 44 pegawai di Kemenag Brebes nilainya yaitu 81,76 dan berdasarkan kategori penilaian kinerja jika memperoleh nilai 50-kebawah (Buruk), 51-60 (Kurang), 61-75 (Cukup), 76-90 (Baik), 91-100 (sangat baik) maka dapat disimpulkan bawa pegawai yang ada di Kab. Brebes memiliki integritas yang baik. Hal ini tidak jauh berbeda dengan pembahasan yang ada di Bab 2 bahwa integritas adalah mutu, sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran.¹⁰³

c. Komitmen

Komitmen pegawai adalah lebih mementingkan kepentingan tugasnya dikantor bukan mementingkan kepentingan pribadinya. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan bekerja semaksimal mungkin untuk kesuksesan tempat dimana ia bekerja, pekerjaan yang dijalankan bukanlah beban dan akan bertanggung jawab penuh dengan pekerjaannya. Sebaliknya pegawai dengan komitmen rendah akan menjalankan pekerjaannya dengan kurang maksimal dan dalam keadaan terpaksa.

¹⁰³ <https://kbbi.web.id/integritas>

Berdasarkan hasil penelitian, komitmen pegawai dapat dilihat dari pegawai dalam menjalankan tugasnya dan dapat dibuktikan secara tertulis dengan mengumpulkan laporan capaian kinerja harian (LCKH) dengan tepat waktu setiap bulannya. Adapun hasil temuan data menunjukkan bahwa dari jumlah 44 pegawai yang mengumpulkan tepat waktu 40 orang dan yang tidak tepat waktu ada 4 orang oleh karena itu komitmen pegawai Kemenag Brebes masih belum bisa dikatakan baik secara keseluruhan karena masih ada beberapa pegawai yang lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada tugasnya dan masih ada beberapa pegawai yang tidak tepat waktu dalam mengumpulkan LCKH. Hal ini berarti belum sejalan dengan yang peneliti paparkan di Bab 2 bahwa menurut Robbins dan Judge, komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Aziz Afandi Budiharjo, 2021, Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja (Studi Badan Nasional Sertifikasi Profesi). (Jurnal Ilmiah MEA, Vol.5 No.3). Hlm. 1125

d. Disiplin

Kedisiplinan dapat dilihat dari absensi kehadiran, yang mana dulu absensi secara langsung memakai *finger print* namun sekarang karena pandemi Covid 19 memakai sistem absensi secara online menggunakan *google form*.

Berdasarkan hasil temuan yang peneliti lakukan, kedisiplinan yang dilihat dari absensi di *google form* menunjukkan bahwa setiap hari dari jumlah 44 pegawai dalam 21 hari kerja disetiap harinya rata rata pegawai yang tidak terlambat menunjukkan 37,90 dan yang terlambat untuk absensi menunjukkan 6,4 pegawai. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai Kemenag Brebes belum bisa dikatakan baik secara keseluruhan. Masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja, masih ada beberapa pegawai yang dilihat secara absensi tepat waktu namun masuk ke kantor tidak tepat waktu. Kemudian juga ada beberapa pegawai yang terlihat masih keluar masuk kantor pada saat jam kerja bukan jam istirahat.

Tentunya hal ini belum sejalan dengan pendapat Sutrisno bahwa disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah

sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.¹⁰⁵

e. Kerjasama

Dalam suatu kantor kemauan dan kemampuan yang dimiliki setiap pegawai berbeda beda karena latar belakang pendidikan atau karena usia atau karena yang lainnya jadi ada yang rendah ada yang tinggi oleh karena itu perlu adanya kerjasama yang harus terjalin dengan baik, dengan saling memahami kekurangan dari rekan kerjanya, saling membantu ketika rekan kerjanya mengalami kesulitan.

Kerjasama antar pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes berdasarkan hasil penilaian dari 44 pegawai memperoleh rata rata penilaian 81,09 dan berdasarkan kategori penilaian kinerja jika memperoleh nilai 50-kebawah (Buruk), 51-60 (Kurang), 61-75 (Cukup), 76-90 (Baik), 91-100 (sangat baik). Jadi dapat disimpulkan bahwa pegawai yang ada di Kab. Brebes memiliki kerjasama yang baik dan dengan adanya kerjasama yang baik diantara pegawai yang satu dengan yang lain pekerjaan yang ada dapat terselesaikan dengan baik. Hal ini sejalan dengan ungkapan Sondang P. Siagian bahwa kerjasama yang serasi dan

¹⁰⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009). Hlm. 94.

harmonis melambangkan kekuatan besar yang siap membawa organisasi pada tujuan yang diinginkan dan iklim kerjasama mencakup hal hal yang berkaitan dengan segala macam perilaku individu yang menjunjung tinggi nilai nilai kebersamaan.¹⁰⁶

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan pegawai yang dalam hal ini adalah masing masing kepala seksi yang memiliki jabatan struktural harus memiliki kemampuan untuk menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi pegawai yang berada di bawahnya sehingga beban kerja yang banyak dengan jumlah pegawai yang dibilang masih kurang tetap bisa dijalankan dan diselesaikan dengan baik guna mencapai visi misi dari Kementerian Agama Kab. Brebes.

Kepemimpinan yang dimiliki oleh 7 Kepala Seksi di masing masing unit kerja yaitu Subag TU, Seksi Bimas Islam, Seksi pendidikan dan pondok pesantren, Seksi PAIS, Seksi pendidikan madrasah, Seksi penyelenggara haji dan umroh, Seksi penyelenggara zakat dan wakaf berdasarkan penilaian rata rata dari 7 kepala seksi memperoleh rata rata penilaian 82,21 dan

¹⁰⁶ Elvi Nofrida, *Hubungan Iklim Kerjasama dengan Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Solok*, (Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 2, No.1) Hlm. 193

berdasarkan kategori penilaian kinerja jika memperoleh nilai 50-ke bawah (Buruk), 51-60 (Kurang), 61-75 (Cukup), 76-90 (Baik), 91-100 (sangat baik). Maka dapat disimpulkan bahwa kepala seksi di masing masing unit yang ada di Kab. Brebes memiliki kepemimpinan yang baik. Hal ini menunjukkan sejalan dengan pendapat Hadari Nawawi, kepemimpinan yaitu kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.¹⁰⁷

Kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes sejalan dengan indikator penilaian kinerja pegawai yang diuraikan pada pembahasan bab 2, bahwa penilaian kinerja menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 yang meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Kemudian juga tidak jauh berbeda dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik dilihat dari segi hasil kerja maupun perilaku kerja diantaranya kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi,

¹⁰⁷ Djunawir Syafar, "Teori Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, (Vol. 5 No. 1, tahun 2017), hlm. 148.

kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Meskipun pada kenyataannya semua indikator belum dapat dijalankan dengan baik oleh masing masing pegawai seperti halnya komitmen dan kedisiplinan pada saat kerja.

Pada dasarnya orang bekerja karena ada kemauan dari diri dalam mereka sendiri sebagai bentuk untuk kelangsungan hidupnya dan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Adapun kinerja pegawai adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.¹⁰⁸ Setiap pegawai memiliki kemauan untuk bekerja akan tetapi setiap pegawai memiliki komitmen yang berbeda dalam menjalankan tugas tugas yang dibebankannya, seperti juga mengenai masalah kedisiplinan, tidak semua pegawai memiliki kesadaran yang tinggi dalam menaati peraturan yang berlaku. Tentunya dalam hal ini belum sejalan dengan Menurut Hasibuan disiplin adalah

¹⁰⁸ Imelda Andayani and Satria Tirtayasa, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai", *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, (Vol. 2, No. 1, tahun 2019), hlm. 46.

kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku.¹⁰⁹

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes mempunyai kinerja pegawai yang baik, karena secara umum pegawai telah mampu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai yang baik dan bertanggung jawab. Hanya saja perihal komitmen dan kedisiplinan pegawai masih perlu adanya pengawasan secara terus menerus dari kepala Kemenag atau kepala dari masing masing seksi agar kedepannya dapat memberikan pelayanan yang semakin baik dan memperoleh hasil kerja secara efektif dan efisien.

2. Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, strategi dalam manajemen sebuah organisasi diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi.¹¹⁰

¹⁰⁹ Erma Safitri, "Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja Karyawan", *Jurnal Ilmu Manajemen*, (Vol. 1, No. 4, tahun 2013), hlm. 1047.

¹¹⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005). hlm. 147-148.

Sedangkan kepemimpinan menurut Hadari Nawawi yaitu kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.¹¹¹

Jadi strategi kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses rencana yang digunakan oleh pemimpin untuk menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi yang digunakan pemimpin yaitu Kepala Kementerian Agama Kab. Brebes sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai disana. Strategi yang digunakan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes yaitu dengan pembinaan kedisiplinan, meningkatkan motivasi pegawai, meningkatkan lingkungan kerja. Berikut analisis dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai strateginya:

a. Pembinaan Kedisiplinan

Dalam menegakkan aturan kedisiplinan, Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes berpedoman pada Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil yang mengatur tentang ketentuan-ketentuan mengenai kewajiban, larangan, hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum,

¹¹¹ Djunawir Syafar, "Teori Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, (Vol. 5 No. 1, tahun 2017), hlm. 148.

penjatuhan hukuman disiplin, keberatan atas hukuman disiplin, dan berlakunya keputusan hukuman disiplin sehingga dengan adanya peraturan tersebut pegawai lebih taat kepada peraturan kerja, tidak melalaikan prosedur kerja dan mengikuti pedoman kerja yang ada. Selain dari peraturan tersebut juga menerapkan 10 Budaya malu yang harus diketahui oleh seluruh pegawai, adanya punishment yang berlaku ketika pegawai melanggar peraturan yang sudah ditetapkan baik dari kepala kantor atau kepala seksi baik secara langsung atau tidak langsung, pengecekan absensi online agar dapat melihat pegawai yang terlambat masuk ke kantor namun tepat waktu dalam absensi di google form, dilakukannya sidak secara langsung menjadikan pegawai lebih berhati hati ketika akan keluar kantor pada saat jam kerja, pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin dan diberikannya contoh yang baik kepada seluruh pegawai agar pegawai dengan sendirinya bisa mengikuti perilaku baik dari kepala seksi atau kepala kantor sehingga dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes.

Oleh karena itu strategi kepala kantor dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai sejalan dengan teori Henry Sinamora dalam buku kinerja pegawai yang menyatakan “*Jika system dalam*

organisasi baik, maka akan lebih mudah menegakkan kedisiplinan dalam bekerja.”¹¹²

b. Meningkatkan Motivasi Pegawai

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, motivasi yang dimiliki pegawai biasanya mengalami naik turun oleh karena itu pentingnya pemimpin dalam memberikan dorongan kepada pegawai agar pegawai tetap produktif dalam bekerja. Meningkatkan motivasi pegawai guna memiliki pribadi yang produktif yang mana perusahaan atau organisasi dapat mencapai hasil yang lebih tinggi, dengan memberikan motivasi kepada pegawai itu tidak hanya berdampak positif bagi suatu organisasi atau perusahaan, tetapi juga bagi individu pegawai itu sendiri. Oleh karena itu seorang pemimpin perlu memberikan motivasi pegawai.

Strategi kepala kantor Kementerian Agama Kab. Brebes untuk meningkatkan motivasi pegawai adalah berkomunikasi dengan baik kepada seluruh pegawai sehingga menciptakan rasa kekeluargaan dan suasana kerja terasa lebih hangat dan lebih menyenangkan, kemudian memberikan rasa kepercayaan sehingga pegawai lebih percaya diri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, dengan memberikan reward kepada pegawai yang baik dalam menyelesaikan

¹¹² Lijam Poltak Sinambela, Kinerja pegawai, Teori Pengukuran, Dan Implikasi, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012). Hlm 210

pekerjaannya walaupun bukan dalam bentuk materi tetapi dengan pujian yang baik, dengan memperhatikan kesejahteraan pegawai seperti mengingatkan agar tidak lupa absensi karena itu akan mempengaruhi tunjangan kinerjanya, kemudian dengan mengadakan pelatihan atau pembinaan kepada para pegawai agar kualitas pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai semakin meningkat.

Berdasarkan uraian diatas dapat terlihat strategi kepala kantor Kementerian Agama Kab. Brebes untuk membangkitkan motivasi pegawai dalam bekerja tidak berbeda jauh seperti pada pembahasan bab 2 yang sudah dijelaskan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan organisasi.¹¹³

c. Peningkatan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu hal yang penting untuk pencapaian kesuksesan tujuan dari perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien. Semakin lingkungan kerjanya aman dan nyaman akan membuat pegawai semakin betah dan bekerja lebih produktif

¹¹³ Eko Prastyo, dkk., "Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Honorer Dinas Bina Marga Pengairan Dan Esdm Kabupaten Jepara" *Journal of Management*, (Vol. 2, No. 2, tahun 2016), hlm. 3.

begitupun sebaliknya jika lingkungan kerjanya tidak aman dan nyaman itu akan membuat pegawai tidak betah dan menurunnya produktifitas pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Oleh karena itu lingkungan kerja juga membutuhkan perhatian khusus untuk ditingkatkan.

Strategi Kepala Kantor Kemenag Brebes untuk meningkatkan lingkungan kerja adalah dengan memerperhatikan lingkungan kerja fisik seperti menambah pegawai kebersihan untuk menjaga kebersihan ruang kerja maupun dilingkungan kantor, memperhatikan penerangan, suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, dan kebisingan agar pegawai merasakan nyaman dalam bekerja, menambah peralatan kantor yang menunjang pegawai dalam bekerja sehingga pegawai akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya, serta meningkatkan lingkungan kerja non fisik seperti menjalin hubungan yang harmonis dengan seluruh pegawai yang ada di kantor dengan tujuan meningkatkan produktifitas pegawai.

Strategi tersebut tidak jauh berbeda dengan pernyataan Rival (2006) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan untuk melakukan pekerjaan yang meliputi tempat kerja, fasilitas kerja, kebersihan, penerangan dan

ketenangan untuk memudahkan pegawai dalam bekerja sehingga produktivitas pegawai dapat meningkat.¹¹⁴

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dilapangan baik wawancara, observasi dan dokumentasi, strategi Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes dapat dikatakan baik. Dilihat dari strategi kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai yang memiliki tiga strategi khusus dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan pembinaan kedisiplininan, peningkatan motivasi pegawai, dan peningkatan lingkungan kerja. Dimana tiga strategi tersebut menjadikan pegawai lebih menaati peraturan kerja, membuat pegawai memiliki pengetahuan dan kemampuan yang lebih baik sehingga lebih semangat bekerja serta lebih memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan tentunya banyak sekali kelemahan dan kekurangan. Banyak kendala yang dialami oleh peneliti baik ketika menggali data penelitian maupun ketika mengolah dan menganalisis data tersebut. Adapun keterbatasan-keterbatasan penelitian ini diantaranya yaitu:

¹¹⁴ Win Narasuci and others, "Effect of Work Environment on Lecturer Performance Mediated By Work Motivation and Job Satisfaction", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, (Vol. 16, No. 4, tahun 2018), hlm. 646.

1. Keterbatasan waktu penelitian

Adanya pandemi Covid 19 menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi waktu dan mempersempit ruang gerak penelitian. Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 15 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Kebijakan (PPKM) yang sesuai dengan arahan Presiden Republik Indonesia juga berlaku untuk ASN yaitu aturan WFO (work from office) dan WFH (work from home) membuat peneliti sulit untuk melakukan observasi dan wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes maupun dengan narasumber yang lainnya.

2. Keterbatasan tempat penelitian

Penelitian yang dilakukan ini hanya satu tempat yaitu di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes, sehingga kemungkinan terdapat perbedaan ditempat lain.

3. Keterbatasan Kemampuan

Keterbatasan peneliti sendiri, kurangnya pengetahuan serta pemahaman yang mempengaruhi proses dan hasil penelitian ini. Namun saran dari dosen pembimbing sangatlah membantu peneliti untuk tetap berusaha menyelesaikan penelitian ini dengan semaksimal mungkin, agar hasilnya dapat bermanfaat untuk pihak pihak terkait.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti tentang “Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kab. Brebes.” Maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai di Kantor Kemenag Brebes berdasarkan dengan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan sudah baik akan tetapi masih ada kriteria diantara unsur tersebut yang membutuhkan perhatian khusus yaitu komitmen dan disiplin pegawai dalam bekerja.
2. Strategi kepemimpinan yang digunakan oleh kepala Kantor Kemenag Brebes dalam meningkatkan kinerja pegawai ada tiga yaitu: Strategi pembinaan kedisiplinan pegawai dengan cara menegakkan PP No.53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil, memberikan contoh disiplin yang baik kepada pegawai dalam bekerja, pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin, pengecekan absensi online, adanya punishmen. Strategi meningkatkan motivasi pegawai dengan cara pemberian motivasi di dalam kegiatan formal maupun non formal, adanya pendekatan secara personal maupun kelompok, memberikan reward, pembinaan dan pelatihan kepada seluruh pegawai agar

pengetahuan dan kemampuan pegawai semakin meningkat sehingga menjalankan tugasnya dengan mudah tanpa merasa terbebani. Strategi meningkatkan lingkungan kerja dengan cara menambah pegawai kebersihan, peralatan kantor yang setiap tahunnya ditambah, menjalin hubungan yang harmonis dengan para pegawai. Dari tiga strategi yang dilakukan oleh Kepala Kemenag Brebes tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai secara efektif dan efisien.

B. Saran

Tanpa mengurangi rasa hormat kepada semua pihak dan demi semakin baiknya Kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes. Berdasarkan kesimpulan penelitian diatas, maka dengan ini disarankan :

1. Perlu adanya peningkatan intensitas keikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan latihan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya agar pegawai lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Perlu adanya peningkatkan pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan dimana dibutuhkan pengarahan secara rutin kepada pegawai menyangkut tupoksi.
3. Menyesuaikan penempatan pegawai sesuai dengan keahlian, keterampilan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.
4. Perlu ketegasan dari kepala kantor terkait dengan disiplin kerja pada pegawai yang terlambat masuk kantor, terlambat absensi, terlambat masuk kantor, dan juga terhadap pegawai sering ijin meninggalkan

kantor tanpa alasan yang jelas sehingga perlu diberlakukannya sanksi yang tegas kepada pegawai yang bersangkutan.

5. Perlu adanya pengawasan yang melekat dari segenap kepala seksi kepada bawahannya untuk membantu kepala kantor dalam mengawasi kedisiplinan pegawai pada saat kerja.
6. Perlu adanya peningkatan serta inovasi dari pemimpin terhadap kemajuan kantor sesuai dengan harapan seluruh pegawai.
7. Untuk para pegawai agar dapat mempertahankan dan mengembangkan apa yang sudah didapat baik itu masukan atau informasi yang diberikan oleh atasan. Mematuhi segala peraturan dan melaksanakan tugas dengan penuh komitmen dan penuh dengan tanggung jawab agar dapat meningkatkan kinerja dengan lebih efektif dan efisien.

C. Kata Penutup

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang Maha Rohman Rohim yang telah memberikan kelancaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis menyadari bahwa laporan hasil penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran untuk perbaikan hasil yang telah didapat. Ucapan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Harapannya semoga bermanfaat bagi penulis serta pembaca pada umumnya. Amiin Ya Robbal 'Alamin.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Budi Purwanto and Octavia Wulandari. "Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan". *Buletin Bisnis & Manajemen* (Vol. 2, No. 1, tahun 2016).
- Andayani, Imelda and Satria Tirtayasa. "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. (Vol. 2, No. 1, tahun 2019).
- Al-Barqy, Abdul Aziz. 2015. *Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang*. Tesis. (Malang: Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang).
- Anggraini, Dian. dkk., "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai". *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis*. (Vol. 23, No. 2, tahun 2018).
- Badeni. 2017. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Chaniago, Siti Aminah. "Perumusan Manajemen Strategi Pemberdayaan Zakat", *Jurnal Hukum Islam*. (Vol.12, No.1, tahun 2014).
- Daliansi, Noveri. 2016. *Kepemimpinan Dinas Pendidikan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kabupaten Aceh Selatan*. Skripsi . (Aceh: Universitas Islam Negeri Ar Raniry Darussalam Banda Aceh).
- Djunaedi, Rosiana Natalia. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen dan Star Up Bisnis*. (Vol. 3, No. 3, tahun 2018).
- Erma. "Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja Karyawan". *Jurnal Ilmu Manajemen*. (Vol. 1, No. 4, tahun 2013).

Fata, Ahmad Khoirul. "Kepemimpinan Dalam Perspektif Pemikiran Politik Islam". *Jurnal Review Politik*. (Vol.2, No.1, tahun 2015).

Gunawan, Imam. 2014. *Metode Penelitian Teori dan Praktik*, Jakarta: Bumi Aksara.

Hamid, Hendrawati and Kurniawaty. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Karyawan". *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, (Vol.4, No.1, tahun 2020).

Hary Priatna Sanusi dan Fina Rosdiana. "Manajemen Strategi Kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut". *Jurnal Islamic Education Management*, (Vol.3 No.2, tahun 2018).

Hartati, Journ. dkk. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru". *Jurnal Al – Qiyam*. (Vol. 1, No. 2, tahun 2020).

<https://kbbi.web.id/efektif>

Husna, Faiqatul. "Kepemimpinan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam". *Jurnal Misykat*, (Vol.2, tahun 2017).

Indra Marjaya and Fajar Pasaribu. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. (Vol.2, No.1, tahun 2019).

Iptian, Riut. dkk., "The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance". *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. (Vol. 7, tahun 2012).

Iriawan, Hermanu. Peranan Leadership Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Waupnor Distrik Biak Kota". *Jurnal Pendidikan, Sejarah, Dan Ilmu-Ilmu Sosial*. (Vol. 4, No.1, tahun 2020).

- Jun Sam Yang And Others. "Civil Servant Performance In Bogor Selatan District Bogor City". *Jurnal Governansi*. (Vol. 6, No. 1, tahun 2020).
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Maanusia (Teori Dan Praktik)*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Khamdani, Puji. "Kepemimpinan Dan Pendidikan Islam". *Jurnal Madaniyah*. (Vol.7 tahun 2014).
- Mahadee, Ismail Mohd. "Kata Kunci: Persepsi,Kecurangan". *Malaysian Journal of History, Politics, Strategic Studies*. (Vol. 4 No. 7, tahun 2020).
- Mahmud. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya).
- Mardalis. 2004. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Moeleong, Lexy J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Muh. Fitrah. 2017. *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas dan Studi Kasus*. Sukabumi: CV Jejak.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012, Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertical Kementerian Agama, Pasal 5.
- Prastyo, Eko. dkk., "Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Honorer Dinas Bina Marga Pengairan

- Dan Esdm Kabupaten Jepara". *Journal of Management*. (Vol. 2, No. 2, tahun 2016).
- Pratiknjo, Maria H. dkk., "Peran Kepala Dinas Dalam Meningkatkan Kinerja PNS Di Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara". *Jurnal Administrasi Publik*. (Vol. 5, No. 084, tahun 2019).
- Ramdhani, Muhammad Luthfi. "Pengaruh Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bogor". *Jurnal* 2019.
- Rifa'i dan Fadhli. 2013. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Rohmat Hidayat, dkk., "Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi Interpersonal Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Kantor Kementerian Agama Kota Serang)". *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*. (Vol. 2, No. 1, tahun 2018).
- Rosiana Natalia Djunaedi dan Lenny Gunawan. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen dan Star-Up Bisnis*. (Vol 3 No.3 tahun 2018).
- Salahuddin dan Hendri, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, STIES", *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, (Vol. 16, No. 2, tahun 2015).
- Salbiyah, Siti. dkk. "Motivation And Its Effect On Women's Lecturer Performance In University of Muhammadiyah Surabaya", *International Journal of Economics and Management Studies*, (Vol. 6, No. 9, tahun 2019).
- Setiawan, Andre. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja", *Jurnal AGORA*, (Vol. 5, No. 3, tahun 2017).

- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta,.
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syafar, Djunawir. Teori Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. (Vol. 5, No. 1, tahun 2017).
- Tewal, Bernhard. 2017. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Patra Media Grafindo.
- Wahyuni, Ni Wayan Sri Asih. 2021. *Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Win Narasuci and others. "Effect of Work Environment on Lecturer Performance Mediated By Work Motivation and Job Satisfaction". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. (Vol. 16, No. 4, tahun 2018).
- Wulandari, Yeni. dkk., "Strategi Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan". *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*. (Vol 3 No.1 tahun 2018).

LAMPIRAN – LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara

Transkrip Wawancara

Informan : Drs. H. Fajarin, M.Pd

Jabatan : Kepala KanKemenag Kab. Brebes

Lokasi : Ruang Tamu Kan Kemenag Kab. Brebes

Hari/Tanggal : Rabu, 25 Agustus 2021

NO	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan, kerjasama, kepemimpinan ?	a. Orientasi pelayanan: Orientasi pelayanan yang ada disini berusaha untuk memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap. Dan ini sedang pandemi dibuka pelayanan secara online untuk mempermudah masyarakat. b. Integritas: Integritas yang dimiliki pegawai bisa dilihat dari kejujuran pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dan ditempatkan dimanapun harus selalu siap karna pasti ada rotasi/mutase/promosi. c. Komitmen: Dapat dilihat dari totalitas dan loyalitas mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Contoh: Kasi Bimas

		<p>yang harus memonitoring kegiatan kegiatan diluar kantor.</p> <p>d. Kedisiplinan: Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang didalamnya mengatur mengenai kewajiban, larangan dan hukuman untuk pegawai negeri sipil. Jadi pegawai mau tidak mau harus mematuhi peraturan tersebut.</p> <p>e. Kerjasama: Memang harus ada kerjasama yang ada diantara pegawai karena itu akan memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai visi misi organisasi.</p> <p>f. Kepemimpinan: Kepemimpinan disini yang saya nilai adalah masing masing kepala seksi dan menurut bapak masing masing kepala seksi disini sudah mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin di masing masing seksi.</p>
--	--	--

2.	Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ?	Faktor yang mempengaruhi pegawai ada dari latar belakang pendidikannya, lingkungan kerjanya, motivasi kerjanya untuk apa, kemampuan yang dimiliki, dan juga kepribadian yang dimiliki.
3.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kab. Brebes?	cara untuk mengukur agar mengetahui keseluruhan kinerja pegawai adalah menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang meliputi perilaku pegawai yaitu mengenai orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.
4.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai ?	Motivasi yang diterapkan disini selalu ada <i>Breefeng</i> atau pembinaan baik secara berkala atau umum, baik disampaikan dari saya kepada kepala seksi masing-masing kemudian mereka sampaikan lagi ke pegawai di bawahnya atau motivasi yang saya berikan langsung kepada seluruh pegawai.
5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan	Menerapkan Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 dan Memberikan pengawasan dan pembinaan secara langsung kepada pegawai.

	kedisiplinan seluruh pegawai ?	
6.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?	Yaitu dengan memperhatikan lingkungan kerja fisik seperti sarana dan prasarana yang ada maupun lingkungan kerja non fisik seperti menjalin hubungan yang harmonis dengan seluruh pegawai yang ada di kantor

Transkrip Wawancara

Informan : H. Mad Soleh, M.Si

Jabatan : Plt. Kepala Sub Bagian Tata Usaha & Kasi PHU

Lokasi : Ruang Kerja Kasi PHU

Hari/Tanggal : Rabu, 28 Juli 2021

NO	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari orientasi pelayanan dan kedisiplinan ?	a. Orientasi pelayanan: Penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya itu sangat penting agar memberikan pelayanan dengan baik. Jika tidak maka dalam pelayanan akan menjadi kurang baik karena bukan menjadi keahlian pegawai tersebut.

		b. Kedisiplinan: Untuk peraturan kedisiplinan pegawai dari mulai jam masuk, jam istirahat, jam pulang sudah ada peraturannya. Dan untuk melihat kedisiplinan pegawai, setiap pagi dan pulang ada apel yang dilaksanakan dengan diikuti oleh seluruh pegawai.
2.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kab. Brebes?	Untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan laporan harian yang telah pegawai buat kemudian perilaku pegawai dalam bekerja yang nantinya akan dinilai sesuai dengan SKP.
3.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai ?	Dengan membuat program program seperti pelatihan atau pembinaan kepada pegawai yang mana narasumbernya dapat didatangkan dari Kanwil Kemenag Jawa Tengah
4.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai ?	Pegawai yang tidak menjalankan kedisiplinannya akan dikenai sanksi sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010

6.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?	Lingkungan kerja di Kemenag Brebes ini sudah bagus baik hubungan kerja yang terjalin dengan pegawai lain atau sarana prasarana yang mendukung pegawai dalam bekerja
----	---	---

Transkrip Wawancara

Informan : Drs. H. Imam Ghozali, M.Pd.I

Jabatan : Kepala Seksi Pendidikan Madrasah

Lokasi : Ruang Kerja Kasi Penmad

Hari/Tanggal : Rabu, 28 Juli 2021

NO	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari integritas, kedisiplinan, kerjasama ?	<p>a. Integritas: Pegawai dalam bekerja haruslah menjunjung tinggi kejujuran dan tidak menyalahgunakan jabatannya serta berani untuk mempertanggung jawabkan resiko dari tindakan yang dilakukan</p> <p>b. Kedisiplinan: Sudah ada dalam peraturan untuk jam kerja pegawai yaitu, jam masuk hari senin-kamis jam 07.30-15.00, jam istirahat jam 12.00-13.00 dan hari Jum'at</p>

		<p>masuk jam 07.30-16.30, jam istirahat 11.30-13.00 dengan berlakunya absensi.</p> <p>c. Kerjasama: Pekerjaan yang ada bukan hanya kerja perorangan tetapi juga kerja dengan tim atau yang biasa disebut <i>team work</i>. Seperti contohnya diseksi Pendidikan Madrasah ada kegiatan Kompetensi Sains Madrasah (KSM) pegawai yang ada harus bekerjasama untuk mensukseskan kegiatan tersebut.</p>
2.	Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ?	Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti hubungan kerja yang dimiliki, pengetahuan dan keahlian yang dimiliki, kesejahteraan yang dimiliki pegawai, lalu juga pemimpinnya. Jika pemimpinnya baik kepada seluruh pegawai dibawahnya memberikan motivasi motivasi itu akan meningkatkan kinerja pegawai.
4.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan	Jumlah pegawai yang ada di seksi Penmad itu tidak sebanding dengan Beban kerja yang ada oleh karena itu sebagai pemimpin perlu memberikan motivasi motivasi karena memang semangat pegawai itu kadang naik turun karena

	motivasi pegawai ?	<p> mungkin ya ada masalah dirumah atau yang lain. Kemudian juga sebagai motivasi kepada pegawai saya memberikan reward untuk pegawai walaupun bukan dalam bentuk uang tetapi dengan pujian pujian.</p>
5.	<p> Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai ?</p>	<p> Sebagai pemimpin harus memberikan contoh yang baik untuk tepat waktu. Memberikan pengawasan dan pembinaan secara langsung kepada pegawai, contoh karna ini sedang pandemi Covid 19 jadi apa apa serba online termasuk abseni, saya sering meningkatkan kepada guru guru madrasah itu di grup whatshap untuk absen, kadang saya juga video call secara tiba tiba dengan pegawai sebagai bentuk pengawasan apakah pegawai disiplin bekerja berada di kantor atau sekolah atau tidak.</p>
6.	<p> Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?</p>	<p> Selain dari penambahan sarana dan prasarana, menjalin komunikasi yang baik akan menjadikan hubungan kerja yang harmonis dan itu akan meningkatkan kinerja pegawai.</p>

Transkrip Wawancara

Informan : Drs. H. Syauqi Wijaya, MM

Jabatan : Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam

Lokasi : Ruang Kerja Kasi PAIS

Hari/Tanggal : Senin, 13 September 2021

NO	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari komitmen ?	Komitmen: Komitmen adalah bagaimana pegawai bisa setia kepada kantornya. Oleh karena itu sangat diperlukan pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi.
2.	Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ?	Ada banyak memang yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti motivasi, kemudian pengetahuan dan keahlian juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kab. Brebes?	Untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai, SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh pegawai yang nantinya SKP pegawai tersebut akan dinilai oleh pimpinan.

4.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai ?	Disiplin bukan hanya tentang tepat waktunya pegawai berangkat atau pulang dalam bekerja tetapi juga berkaitan dengan pekerjaan pegawai apakah sudah tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya atau belum.
5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?	Peningkatan lingkungan kerja setiap tahun harus direncanakan agar semakin meningkat fasilitas yang ada sebagai penunjang untuk memudahkan pegawai dalam bekerja sehingga visi misi Kemenag Brebes bisa tercapai dengan semaksimal mungkin.

Transkrip Wawancara

Informan : H. Akrom Jangka Daasat, M.Si

Jabatan : Kepala Seksi Pendidikan Diniyah & Pesantren

Lokasi : Ruang Kerja Kasi Pontren

Hari/Tanggal : Jum'at, 10 September 2021

NO	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki	a. Orientasi pelayanan: Semakin tahun teknologi semakin canggih jadi terlepas

	<p>pegawai di lihat dari orientasi pelayanan, kepemimpinan ?</p>	<p>adanya pandemi Covid 19 memang harus dipersiapkan pelayanan secara online. Contohnya di Pontren sudah ada website SIP Ijop Kab. Brebes.</p> <p>b. Kepemimpinan: Apa dikatakan oleh Pak Kepala memang benar, masing masing kepala seksi disini sudah berusaha dengan baik untuk memimpin masing masing bagian dengan satu tujuan yaitu mencapai tujuan dari Kantor Kemenag Brebes ini.</p>
2.	<p>Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kab. Brebes?</p>	<p>Untuk mengukur kinerja pegawai dapat dilihat dari perilaku pegawai itu sendiri dalam bekerja di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes kemudian laporan harian yang dibuat yang nantinya akan ada penilaian pencapaian sasaran kinerja pegawai (SKP).</p>
4.	<p>Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai ?</p>	<p>Setiap kemampuan pegawai berbeda beda jadi perlu diberikannya pembinaan dan pelatihan kepada pegawai agar lebih mudah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.</p>

5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai ?	Dengan menggunakan absensi finjer print dengan wajahnya pegawai, pelaksanaan apel pagi dan pulang dan adapun sebagai pegawai dilingkup kementerian agama harus memahami 10 budaya malu.
6.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?	Peningkatan sarana dan prasarana

Transkrip Wawancara

Informan : H. Nasokhidin, S.Ag

Jabatan : Kepala Seksi Bimas Islam

Lokasi : Ruang Kerja Kasi Bimas

Hari/Tanggal : Jum'at, 10 September 2021

NO	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari komitmen ?	Komitmen: Komitmen yang saya miliki adalah menjalankan tugas pokok dan fungsi dengan sebaik mungkin, Apalagi di Bimas bukan hanya pekerjaan didalam kantor tetapi

		juga diluar kantor yang harus selalu saya pantau secara langsung.
2.	Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ?	Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu pasti ada seperti kurangnya motivasi, kemudian sarana prasana yang kurang memadai.
3.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kab. Brebes?	Untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan laporan harian yang telah pegawai buat kemudian dinilai sesuai dengan SKP
4.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai ?	Dengan memiliki waktu kepada pegawai atau kepada instansi di bawah naungan Bimas Islam. Kemudian komunikasi yang baik untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi dari Bimas Islam.
5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai ?	Memberikan pengawasan dan pembinaan secara langsung kepada pegawai

6.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?	Membuat lingkungan kerja yang aman dan nyaman agar pegawai dapat bekerja dengan baik.
----	---	---

Transkrip Wawancara

Informan : Drs. H. Faedurrohim

Jabatan : Kepala Seksi Zakat dan Wakaf

Lokasi : Ruang Kerja Kasi Zakat dan Wakaf

Hari/Tanggal : Jum'at, 03 September 2021

NO	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari integritas dan kerjasama ?	<p>a. Integritas: Semakin tinggi integritas seorang pegawai, maka pemerintah akan semakin bersih dari perilaku korupsi, kolusi, nepotisme, semakin efektif dan efisien, serta pelayanan yang prima.</p> <p>b. Kerjasama: Di masing masing seksi di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes ini memiliki pekerjaan yang sangat banyak oleh karena itu perlu adanya kerjasama yang baik.</p>

3.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kab. Brebes?	Untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan laporan harian yang telah pegawai buat kemudian dinilai sesuai dengan SKP
4.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai ?	Memberikan perhatian kepada pegawai, missal menanyakan kabar pegawai atau keadaan pegawai jika memang pegawai terlihat kurang semangat kemudian di berikan ceramah sedikit tentang permasalahan yang sedang dihadapi pegawai agar pegawai kembali semangat dalam bekerja.
5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai ?	Rata rata pegawai disini sudah tau untuk peraturan kedisiplinan yang berlaku sebagai seorang pegawai PNS atau staff di Kemenag Brebes. Jadi hanya perlu ada teguran sedikit untuk mengingatkan pegawai ketika pegawai melanggar aturan tersebut.
6.	Bagaimana strategi untuk	Perlunya peningkatan peralatan yang harus ada di seksi Wakaf dan Zakat untuk meningkatkan kualitas yang ada di seksi ini.

	meningkatkan lingkungan kerja?	
--	--------------------------------	--

Transkrip Wawancara

Informan : Moh. Tauhid, S.Sos

Jabatan : Pengadministrasi Sub Bagian Tata Usaha

Lokasi : Ruang Kerja Kasubag Tata Usaha

Hari/Tanggal : Jum'at, 10 September 2021

NO	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari kepemimpinan ?	Kepemimpinan: Untuk kepemimpinan yang dalam hal ini adala kepala seksi disini Kepala Sub Bagian Tata Usaha sedang mengalami kekosongan Kepala seksi, Jadi sementara dirangkap oleh bapak H. Mad Soleh, M.Si Kepala dari Seksi Penyelenggaraan Haji & Umrah bapak H. Mad Soleh, M.Si dan beliau juga sering bolak balik kerung ini untuk mengecek pegawai sekaligus pekerjaan yang ada di Kasubag TU.

2.	Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ?	Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tentu ada banyak seperti pengetahuan, kemampuan, motivasi, gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin, lingkungan kerja, dan kepribadian yang dimiliki setiap individu pegawai.
3.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kab. Brebes?	Untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan laporan harian yang telah pegawai buat kemudian dinilai sesuai dengan SKP yang nantinya akan dinilai oleh atasan/pimpinan sebagai bentuk produktifitas dan tanggung jawab pegawai, untuk pengembangan karir pegawai.
4.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai ?	Memotiasi kita semua untuk selalu meningkatkan kinerja pegawai
5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan	Seringkali pemimpin memberikan pengawasan dan pembinaan secara langsung kepada pegawai.

	kedisiplinan seluruh pegawai ?	
6.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?	Meningkatkan lingkungan kerja seperti menambah peralatan, memperhatikan kebersihan, keamanan, pencahayaan, kebisingan, tata ruang, sirkulasi udara yang ada memang harus selalu ditingkatkan

Lampiran 2 Surat Penunjuk Dosbing



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. 7601295 Fax. 7615387 Semarang 50185

Nomor : B-682/Un.10.3/I.3/PP.00.9/04/2021

Semarang, 21 April 2021

Lampiran : -

Perihal : Penunjukan Pembimbing Skripsi

Kepada Yth.

Dr. Abdul Wahid, M. Ag

Di Semarang

Assalaamu'alaikum wr. wb

Berdasarkan hasil pembahasan usulan judul Penelitian di Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI), maka Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan menyetujui judul Skripsi Mahasiswa :

Nama : Siti Aminah

NIM : 1703036115

Judul : Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes

Dan menunjuk :

Pembimbing : **Dr. Abdul Wahid, M. Ag**

Dernikian penunjukan pembimbing Skripsi ini disampaikan, dan atas kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Wassalaamu'alaikum wr. wb.

A.n. Dekan,

Ketua Jurusan MPI

D. Fatkuroji, M. Pd

NIP. 19770415 200701 1032

Tembusan disampaikan kepada Yth:

1. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Walisongo Semarang

Lampiran 3 Surat Izin Melakukan Riset



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN**

Jalan Prof. Hamka Km.2 Semarang 50185
Telepon 024-7601295, Faksimile 024-7615387
www.walisongo.ac.id

Nomor: B-1137/Un.10.3/D.1/PG.00/04/2021

Semarang, 29 April 2021

Lamp :-

Hal : Pengantar Pra Riset/Penelitian

a.n. : Siti Aminah

NIM : 1703036115

Yth.

Kepala Kemenag Brebes
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.,

Diberitahukan dengan hormat dalam rangka penulisan skripsi, bersama ini kami hadapkan mahasiswa :

Nama : Siti Aminah

NIM : 1703036115

Alamat : Rt.05/Rw.08, Dukuh Iamaran, Desa Sitanggal Kec. Larangan
Kab.Brebes


Judul skripsi : Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes

Pembimbing : Dr. Abdul Wahid, M. Ag

Mahasiswa tersebut membutuhkan data dengan tema/judul skripsi yang sedang disusun, oleh karena itu kami mohon Mahasiswa tersebut di ijinakan melaksanakan riset selama 3 bulan, mulai tanggal 24 Mei 2021 sampai dengan tanggal 20 Agustus 2021.

Demikian atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr. disampaikan terimakasih.
Wassalamu'alikum Wr.Wb.

An Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik



Mahfud Junaedi
NIP. 196903201998031004

Tembusan :

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang (sebagai laporan)

Lampiran 4 Surat Keterangan Telah Melakukan Riset



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BREBES**

Jalan Jenderal Ahmad Yani Nomor 138 Brebes 52212
Telepon (0283) 671534 – 671533 Faksimili (0283) 671533
Email : kabbrebes@kemenag.go.id Website : www.brebes.kemenag.go.id

SURAT KETERANGAN
NOMOR : B- 4421/Kk.11.29/11/TL.02/2021

Menindaklanjuti Surat Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang Nomor : B-1132/Un.10.3/D.1/PP.00/04/2021 tanggal 29 April 2021 Perihal Permohonan Izin Riset, maka yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes,

Nama : Drs. H. Fajarin, M. Pd.
NIP : 196505251995014001
Pangkat/Golongan : Pembina Tk.1, IV/b
Jabatan : Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Siti Aminah
NIM : 1703036115
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Universitas : Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang
Judul Skripsi : "Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor kementerian Agama Kabupaten Brebes".

Yang bersangkutan telah melaksanakan Penelitian di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes mulai tanggal 24 Mei 2021 s.d. 20 Agustus 2021

Demikian keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.




Brebes, 02 Nopember 2021

Kepala,

Fajarin

Lampiran 5 Format penilaian SKP



**PENILAIAN PRESTASI KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

KANTOR KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN PEMALANG

JANGKA WAKTU PENILAIAN
BULAN 01 Januari s.d. 31 Desember 2020

1	YANG DINILAI				
	a. Nama	Drs. H. FAJARIN			
	b. NIP	196505251994031003			
	c. Pangkat, golongan ruang	Pembina, IV/a			
	d. Jabatan/ Pekerjaan	Kepala Sub Bag Tata Usaha			
	e. Unit Organisasi	Kantor Kementerian Agama Kab. Pemalang			
2	PEJABAT PENILAI				
	a. Nama	H. FAHRUR ROZI, S.Ag.,M.S.I.			
	b. NIP	196809022000031002			
	c. Pangkat, golongan ruang	Pembina, IV/a			
	d. Jabatan/ Pekerjaan	Kepala Kantor Kementerian Agama			
	e. Unit Organisasi	Kantor Kementerian Agama Kab. Pemalang			
3	ATASAN PEJABAT PENILAI				
	a. Nama	H. MUSTAIN AHMAD, S.H.,M.H.			
	b. NIP	197101231992031004			
	c. Pangkat, golongan ruang	Pembina Utama Muda, IV/c			
	d. Jabatan/ Pekerjaan	Kepala Kanwil Kemenag Prov. Jawa Tengah			
	e. Unit Organisasi	Kantor Wilayah Kemenag Prov. Jawa Tengah			
4	UNSUR YANG DINILAI			JUMLAH	
	a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)	90,98 x 60%		54,59	
	b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	84	BAIK	
		2. Integritas	84	BAIK	
		3. Komitmen	83	BAIK	
		4. Disiplin	83	BAIK	
		5. Kerjasama	83	BAIK	
		6. Kepemimpinan	83	BAIK	
		7. JUMLAH	500		
		8. NILAI RATA-RATA	83,33	BAIK	
9. NILAI PERILAKU KERJA	83,33 x 40%		33,33		
NILAI PRESTASI KERJA			87,92 (BAIK)		
KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI (APABILA ADA)					
Tanggal					

Lampiran 6 Gambar atau Dokumentasi



Gambar 1 Wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes bapak Drs. H. Fajarin, M.Pd



Gambar 2 Wawancara dengan Kasi Penyelenggaraan Haji & Umrah bapak dan Plt. Kasi Sub Bagian Tata Usaha bapak H. Mad Soleh, M.Si



Gambar 3 Wawancara dengan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah & Pesantren bapak H. Akrom Jangka Daasat, M.Si



Gambar 4 Wawancara dengan Kasi Bimas Islam bapak H. Nasokhidin, S.Ag



Gambar 5 Wawancara dengan Kasi Zakat dan Wakaf bapak Drs. H. Faedurrohim



Gambar 6 Wawancara dengan Kasi Pendidikan Agama Islam bapak Drs. H. Syauqi Wijaya, MM



Gambar 7 Wawancara dengan Pengadministrasi Sub Bagian
Tata Usaha bapak Moh. Tauhid, S.Sos



Gambar 8 Proses Pelayanan di Ruang Pelayan Terpadu Satu
Pintu selama Pandemi



Gambar 9 Pelantikan Dan Pengambilan Sumpah/ Janji
Kendudukan Jabatan



Gambar 10 Kehadiran Kasi Bimas dalam Pelaksanaan Bimbingan
Perkawinan (Bimwin)



Gambar 11 Kerjasama Staf pegawai seksi Pendidikan Madrasah dalam kegiatan Kompetensi Sains Madrasah (KSM)



Gambar 12 Kepala Kasi PD Pontren sedang memberikan tugas dan dorongan semangat kepada pegawai diruangannya



Gambar 13 Rapat Kepala Kantor dengan Kepala Seksi

RIWAYAT HIDUP

A. Biodata pribadi

1. Nama Lengkap : Siti Aminah
2. Tempat, tanggal lahir : Brebes, 25 November 1998
3. Jenis kelamin : Perempuan
4. Agama : Islam
5. Alamat Asal : Jl. Raya Raden Fatah RT.05 RW.08
Dukuh Lamarin, Desa Sitanggal, Kec. Larangan, Kab. Brebes.
6. Kewarganegaraan : Indonesia
7. Alamat Email : aminah.st2522@gmail.com
8. Nomor HP : 085702315141

B. Riwayat Pendidikan :

1. Pendidikan Formal

- a. TK Masyitoh Lamarin Tahun 2003-2005
- b. MI Wihdatusysyubban 01 Lamarin Tahun 2005-2011
- c. SMP N 03 Larangan Tahun 2011-2014
- d. SMA N 01 Larangan Tahun 2014-2017
- e. UIN Walisongo Semarang Tahun 2017 – Sekarang

2. Pendidikan Non Formal

- a. Mahad Al Jamiah Walisongo Semarang
- b. Ponpes Putri Mbah Rumi Ngaliyan

C. Pengalaman Organisasi

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 1. Tarbiyah Library Club | Tahun 2018/2019 |
| 2. Racana UIN Walisongo | Tahun 2018/2019 |
| 3. UKM BITA UIN Walisongo | Tahun 2018/2019 |
| 4. IPNU IPPNU di Kab. Brebes | Tahun 2017-Sekarang |

Semarang, 29 Oktober 2021
Penulis,



Siti Aminah