

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

SKRIPSI

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



Disusun oleh:

NISA IZZAKYYA
NIM:1503036056

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG
2019**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nisa Izzakyya

Nim : 1503036056

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. GROBOGAN

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

Semarang, 20 September 2019

Pembuat Pernyataan,



Nisa Izzakyya

NIM: 1503036056



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

PENGESAHAN

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : **Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan**

Penulis : Nisa Izzakyya

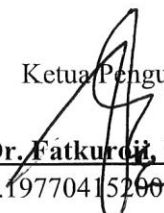
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

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


Semarang, 20 September 2019

DEWAN PENGUJI

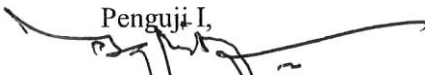
Ketua Penguji,


Dr. Fatkurrij, M.Pd
NIP.197704152007011032

Sekretaris Penguji,


Drs. Abdul Wahid, M.Ag
NIP.196911141994031003

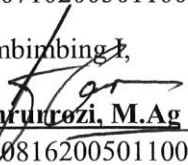
Penguji I,


Agus Sutiyono, M.Ag
NIP.197307102005011004

Penguji II,


Agus Khunaifi, M.Ag
NIP.197602262005011004

Pembimbing I,


Dr. Fahrurrozi, M.Ag
NIP:197708162005011003

Pembimbing II,


Drs. Wahyudi, M.Pd
NIP:196803141995031001

NOTA DINAS

Semarang, 20 September 2019

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Walisongo

di Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb

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

Judul : **Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan**

Nama : Nisa Izzakyya

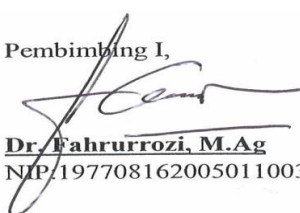
Nim : 1503036056

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

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

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing I,



Dr. Fahrurrozi, M.Ag
NIP.197708162005011003

NOTA DINAS

Semarang, 20 September 2019

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Walisongo

di Semarang

Assalamu 'alaikum Wr.Wb

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

Judul : **Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan**

Nama : Nisa Izzakyya

Nim : 1503036056

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

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

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb

Pembimbing II,



Drs. Wahyudi, M.Pd

NIP.196803141995031001

ABSTRAK

Nisa Izzakyya, 2019, Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.

Kata kunci: Strategi, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi selain alat dan uang. Karena setiap aktivitas organisasi melibatkan SDM itu sendiri. Akan tetapi kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki masing-masing SDM umumnya berbeda-beda, sehingga diperlukan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan. Permasalahan yang ingin diteliti (1) Bagaimana kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan. (2) Bagaimana strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian diolah dalam bentuk kata-kata atau deskriptif yang kemudian dianalisis berdasarkan teori.

Hasil penelitian menunjukkan masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja, selain itu kurangnya kemampuan pegawai untuk dapat menguasai Informasi dan Teknologi (IT) juga masih terlihat. Untuk itu diperlukan adanya strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai disana, seperti halnya membuat aturan kedisiplinan, memberikan job description yang jelas kepada seluruh pegawai terkait pekerjaannya, membangkitkan motivasi pegawai dalam bekerja, membuat laporan harian sebagai bentuk penilaian, serta memberikan rewards dan punishment terkait dengan kinerjanya.

TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penulisan transliterasi huruf-huruf Arab-Latin dalam disertasi 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 secara konsisten supaya sesuai teks Arabnya.

ا	a	ط	t
ب	b	ظ	z
ت	t	ع	'
ث	ś	غ	g
ج	j	ف	f
ح	ḥ	ق	q
خ	kh	ك	k
د	d	ل	l
ذ	z	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

– i = i panjang

ū = u panjang

Bacaan diftong:

au = أَوْ

ai = أَيَّ

iy = إِيَّ

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, pemimpin seluruh umat manusia, dan semoga pula tercurah atas keluarga dan para sahabat yang menjadi sumber ilmu dan hikmah.

Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada semua pihak sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Dalam kesempatan ini dengan kerendahan hati dan rasa hormat yang dalam penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang, Dr. Lift Anis Ma'shumah, M.Ag
2. Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Dr. Fatkuroji, M.Pd dan Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Agus Khunaifi, M.Ag, yang telah mengizinkan pembahasan skripsi ini.
3. Pembimbing I, Dr. Fahrurrozi, M.Ag dan Pembimbing II, Drs. Wahyudi, M.Pd yang telah meluangkan waktu,

- tenaga, dan pikirannya untuk selalu memberikan bimbingan, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Segenap dosen, pegawai dan seluruh civitas akademika di lingkungan UIN Walisongo Semarang yang telah memberikan berbagai pengetahuan dan pengalaman selama di bangku perkuliahan.
 5. Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan dan segenap pegawai yang telah bersedia memberikan informasi kepada penulis terkait judul penelitian.
 6. Bapak Sucipto dan Ibu Erna Irawati yang tiada henti-hentinya memotivasi untuk terus belajar tanpa henti dan selalu menjadi semangat setiap kali rasa lelah mulai menghampiri. Serta, selalu menjadi pendorong utama terselesaikannya penulisan ini.
 7. Saudara perempuan satu-satunya, Ema Shofia yang telah memberikan bantuan secara moril maupun materil selama empat tahun ini.
 8. Kedua sahabat penulis, Shofatin Nikmah dan Hanik Mufarikah yang tiada lelah menyemangati, mendukung, dan memacu semangat sekaligus menjadi sahabat disetiap perjalanan jauh yang penulis lalui.
 9. Sahabat sekaligus keluarga diperantauan, Azizah, Kadhiroh, Munfaridatur Rosyidah, Luli Ardianti, Titik Ambarwati, Muhammad Fahrurrozi dan Ahmad Khoirullah sebagai tempat keluh kesah, teman

perjalanan dan teman seperjuangan selama empat tahun ini.

10. Teman-teman seperjuangan Manajemen Pendidikan Islam 2015 A B dan C, Himpunan Mahasiswa Jurusan MPI 2016/2017, merupakan satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan.
11. Teman-teman Tim KKL Kemenag Grobogan, Tim PPL SMPN 18 Semarang dan Tim KKN MIT Bangetayu Kulon.
12. Semua pihak yang telah banyak membantu penulisan skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas kebaikan yang telah dilakukan. Penulis menyadari tentulah masih banyak kekurangan dalam penelitian ini, oleh karenanya kritik dan saran konstruktif amat penulis nantikan. Semoga apa yang tertulis dalam skripsi ini dapat bermanfaat. Amin.

MOTTO

Opportunities don't happen you create them

Kesempatan dan peluang tidak terjadi begitu saja, kamu yang mampu menciptakannya

(Chris Grosser)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
NOTA DINAS.....	iv
ABSTRAK	vi
TRANSLITERASI.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
MOTTO	xi
DAFTAR ISI.....	xii

BAB I: PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	11
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9

BAB II : STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

A. Deskripsi Teori	
1. Strategi Kepemimpinan	
a. Pengertian Strategi.....	11
b. Pengertian Kepemimpinan	12
c. Teori Kepemimpinan.....	15
2. Kinerja Pegawai	
a. Pengertian Kinerja	24
b. Indikator Pengukuran Kinerja.....	26

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	28
B. Kajian Pustaka	30
C. Kerangka Berpikir	34

BAB III: METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	36
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	37
C. Sumber Data	38
D. Fokus Penelitian	38
E. Teknik Pengumpulan Data	38
F. Uji Keabsahan Data	42
G. Teknik Analisis Data	43

BAB IV: DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

A. Hasil Penelitian.....	
1. Sejarah Berdirinya Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.....	46
2. Gambaran Umum Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.....	48
3. Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.....	51
4. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.....	53
B. Deskripsi Data	
1. Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.....	54
2. Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.....	63

C. Analisis Data.....	
1. Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.....	74
2. Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.....	79
D. Keterbatasan Penelitian.....	86

BAB V: PENUTUP

A. Kesimpulan.....	88
B. Saran.....	89
C. Kata Penutup.....	90

DAFTAR PUSTAKA.....92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Transkrip Wawancara.....	97
Lampiran 2: Pedoman Observasi	110
Lampiran 3: Dokumentasi Kegiatan	111
Lampiran 4: Format Penilaian SKP	117
Lampiran 5: Surat Izin Riset	118
Lampiran 6: Surat Telah Melaksanakan Riset.....	119
Riwayat Hidup	120

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Nama-nama kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan	47
Tabel 4.2 Jumlah pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan	50
Tabel 4.3 Tingkat dan jenis hukuman disiplin bila melanggar larangan, aturan dan ketentuan yang berlaku	71
Tabel 4.2 Tidak masuk kerja tanpa ijin/keterangan dan jenis hukuman yang diberikan.	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	31
Gambar 3.1 Proses Analisis Data.....	43

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (*man*) merupakan salah satu komponen yang ada dalam organisasi selain machine, money , materials, methods, and market. Oleh karena itu organisasi membutuhkan sumber daya manusia dalam hal ini yaitu pegawai yang mempunyai kinerja (*jobperformance*) yang tinggi. Dimana kinerja pegawai yang baik dapat dijadikan salah satu faktor dasar tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.¹

Sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) , merupakan profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintahan dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas pemerintahan lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Undang-undang ini menjadi dasar hukum dalam penyelenggaraan pemerintahan di dalam upaya meningkatkan pemerintahan yang baik (*good govermance*) dan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja serta mencegah praktik

¹ Saluddin dan Hendri, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*, STIES: Jurnal Akuntansi dan Manajemen, (Vol.6 , No.2 , tahun 2015), hlm.2.

korupsi, kolusi dan nepotisme yang dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara. Oleh karena itu aparatur pemerintah dituntut untuk memiliki karakteristik seperti, ketrampilan, dan keahlian yang tinggi, wawasan dan pengetahuan yang luas, bakat dan potensi, kepribadian dan motif kerja , serta moral dan etos kerja yang tinggi serta dapat mempertanggung jawabkan pekerjaannya.²

Namun realita saat ini, kualitas kinerja pegawai negeri sipil di Indonesia masih belum dapat dikatakan secara baik secara keseluruhan. Hal ini ini terjadi dikarenakan kurangnya kinerja para pegawai/aparatur dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pejabat pemerintahan. Hal ini disampaikan oleh Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara (Mantan Menneq PAN) Taufik Effendi, yang mengatakan bahwa 55% dari total pegawai negeri sipil yaitu sekitar 3,7 juta orang memiliki kinerja yang sangat buruk. Para pegawai ini hanya mengambil gajinya tanpa memiliki kontribusi berarti terhadap pekerjaannya. Pernyataan tersebut menjadikan vonis tersendiri bagi pegawai negeri sipil sebagai organisasi birokrasi yang paling tidak produktif, lamban, korup, dan inefisien sehingga menjadikan citra pelayanan

² Undang-undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) tersedia: <http://ldikti12.ristekdikti.go.id/2014/01/23/undang-undangan-nomor-5-tahun-2014-tentang-aparatur-sipil-negara.html> diakses pada tanggal 10 Maret 2019 pukul 09:01 WIB.

publik digambarkan dengan prosedur yang memakan waktu lama dan berbiaya mahal.³

Pada dasarnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-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 lingkungan sosial.⁴

Sedangkan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain sumber daya manusia dan kompensasi adalah kepemimpinan (*leadership*).⁵ Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi orang yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka mencapai tujuan

³<http://kompasiana.com/> diakses pada tanggal 10 Maret 2019 pukul 09:05 WIB.

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

⁵Rachmad Hidayat, *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan*, Madura: Universitas Trunojoyo (Vol 17, No 1 Tahun 2013), hlm.20.

organisasi atau perusahaan. Hubungan antara seorang pemimpin maupun yang dipimpin merupakan suatu proses kepemimpinan karena *leader needs followers and followers needs leader*. Meskipun *leader* dan *followers* saling terkait, namun pemimpin lah yang seharusnya berinisiatif untuk menjalin hubungan, komunikasi dan memelihara hubungan sehingga tujuan perusahaan atau organisasi sebagaimana yang telah dirumuskan dalam visi, misi, rencana dan strategi perusahaan / organisasi dapat tercapai.⁶

Peningkatan kinerja pegawai pada suatu organisasi sangat ditentukan dengan keberadaan kepemimpinan pada organisasi tersebut. Kepemimpinan merupakan faktor utama dalam menentukan maju mundurnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi, karena dengan kepemimpinan itu dapat mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁷ Oleh karenanya keberadaan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan individu maupun keberhasilan kelompok.

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

⁷<http://journal.umpo.ac.id/index.php/muaddib/article/download/88/7>
5 diakses pada tanggal 10 Maret 2019 pukul 12.50 WIB.

Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi pegawai dilingkungan kerjanya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pemimpin perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai agar dapat menciptakan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Kantor Kementerian Agama kab. Grobogan merupakan Intansi vertikal Kementerian Agama yang berkedudukan di kabupaten, melaksanakan tugas pokok dalam wilayah berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi / Kanwil. Kantor Kementerian Agama kab. Grobogan bekerjasama dengan 1763 TPQ, 1074 Madrasah Diniyah, 267 Pondok Pesantren yang telah

mendapatkan izin operasional resmi dari Kantor Kementerian Agama, serta 115 lembaga RA, 97 Madrasah Ibtidaiyah (MI), 98 Madrasah tsanawiyah (MTs) dan 39 lembaga Madrasah Aliyah (MA). Sehingga Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan sendiri sebagai wadah dari lembaga pendidikan keagamaan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan berciri khas Agama, Pendidikan Agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan. Selain itu Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan juga sebagai wadah penyelenggara Haji dan Umroh, penyelenggara syariah, bimbingan masyarakat Islam yang berhubungan langsung dengan masyarakat.⁸

Mengingat banyaknya tugas yang diberikan kepada seluruh pegawai di kantor kementerian Agama kab. Grobogan, mereka dituntut untuk selalu menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik dan penuh tanggung jawab. Sehingga seluruh pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Untuk itu perlunya kerjasama yang baik dari seluruh pegawai untuk dapat menjalankan tugas-tugas tersebut. Selain itu kedisiplinan pegawai dalam bekerja juga harus terlihat sehingga mampu mencerminkan perilaku Aparatur pemerintah yang baik dan penuh tanggung

⁸ <http://grobogan.kemenag.go.id/>, diakses pada tanggal 10 Maret 2019 pukul 12. 51 WIB.

jawab sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014.

Berdasarkan observasi peneliti dilapangan, masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja, seperti halnya pegawai yang telat pada jam masuk kantor dan sering meninggalkan kantor pada saat jam kerja. Selain itu kurangnya kemampuan dari beberapa pegawai untuk dapat menguasai Informasi dan Teknologi (IT) juga masih terlihat. Tentunya hal ini diperkuat dengan data yang diperoleh peneliti di lapangan yang menyatakan terdapat sekitar 14% pegawai sering terlambat masuk kantor pada tahun 2018 dan sekitar 10% pada tahun 2019 dari total keseluruhan pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan yang berjumlah 51 orang.⁹ Terdapat sekitar 12 orang pegawai yang belum dapat menguasai IT secara maksimal dari total keseluruhan pegawai disana, dari data yang peneliti peroleh kebanyakan pegawai tersebut dari tamatan SLTA atau jenjang pendidikan sejenisnya.¹⁰ Dari masalah tersebut dikhawatirkan dapat membawa dampak buruk pada kinerja pegawai disana, selain itu kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang didapatkan juga dikhawatirkan akan menurun kedepannya .

⁹ Data keterlambatan dan pegawai yang didapatkan dari bagian kepegawaian pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019.

¹⁰ Data kualifikasi pendidikan pegawai yang didapatkan dari bagian kepegawaian pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019.

Untuk itu strategi kepemimpinan seorang kepala kantor disini sangat dibutuhkan guna memberikan stimulus atau dorongan kepada seluruh pegawai, sehingga masing-masing pegawai dapat menjalankan dengan baik pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Berangkat dari permasalahan diatas, penulis menjadi tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.”

B. Rumusan Masalah

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

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

C. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi kepemimpinan kepala Kementerian Agama Kab.

Grobogan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dalam penelitian ini, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan informasi dalam pengembangan strategi, kepuasan kerja dan juga kinerja pegawai dalam organisasi
- b. Memberikan deskripsi dan analisis bagi para peneliti yang akan melakukan penelitian dalam substansi yang sama secara lebih mendalam dengan cakupan yang lebih luas
- c. Diharapkan dapat menjadi pegangan rujukan atau masukan bagi para pendidik, praktisi pendidikan, pengelola pendidikan yang memiliki kesamaan karakteristik.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan informasi kepada para pemimpin organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik.
- b. Memberikan informasi kepada lembaga yang bersangkutan mengenai strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan agar tujuan yang diharapkan tercapai secara maksimal.

- c. Memberikan kontribusi praktis bagi kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan agar dapat berkembang menjadi organisasi yang tangguh dalam memberikan kontribusi yang besar bagi dunia pendidikan.
- d. 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

Strategi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.¹ David mengartikan strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan/organisasi dalam jumlah besar.² Sedangkan strategi menurut Anwar Arifin adalah keseluruhan kepuasan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan guna mencapai tujuan.³ Berbeda dengan pendapat diatas, Stogdill Ralph mengartikan kepemimpinan adalah seni untuk mengarahkan bawahan kepada tujuan tertentu. *“Leadership is the art of directing subordinates to certain goals.”*⁴

¹<https://kbbi.web.id/strategi> diakses pada tanggal 27 Maret 2019 Pukul 18:04 WIB.

²David Fred R, *Manajemen Strategis, Edisi Sepuluh*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm.16-17.

³ Anwar Arifin, *Strategi Komunikasi*, (Bandung: Armilo,1984), hlm.59.

⁴Stogdill Ralph, *Handbook of Leadership* (New York: The Dree Press A Division of Mac-Millan Publishing, 1984), hlm.716.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi yang dimaksud disini adalah suatu rencana yang cermat mengenai suatu kegiatan dengan memaksimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.⁵ Terry (1972) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang atau seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.

Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.⁶

Dalam pandangan Islam kepemimpinan mempunyai dua arti. Secara etimologi kepemimpinan berarti Khalifah,

⁵Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm.107.

⁶Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, cet I 1999), hlm.161.

yang mempunyai makna daya memimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminologinya adalah suatu kemauan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan.⁷

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

Seperti firman Allah dalam surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ
وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

30. Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman:

⁷H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), hlm. 17.

"Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."⁸

Dari ayat tersebut, dapat dipahami betapa pentingnya peran pemimpin yang dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan benar dan mengatur keadaan menjadi lebih baik. Dari sinilah pentingnya kepemimpinan seorang kepala selaku pemegang otoritas yang dituntut untuk memiliki strategi yang lebih baik atau langkah-langkah yang tepat guna meningkatkan kinerja pegawai secara efektif dan efisien.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dari dalam diri seseorang untuk dapat mempengaruhi, membujuk dan mengajak orang lain dalam memilih dan mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan strategi kepemimpinan adalah suatu langkah atau cara untuk dapat mempengaruhi, membujuk dan mengajak orang lain untuk dapat berbuat sesuatu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Teori Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota

⁸Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya Edisi Revisi*, (Bandung:PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm.6.

kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.⁹ Secara umum gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga macam teori pendekatan kepemimpinan, yaitu:

1) Pendekatan Sifat

Teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin itu dikenal melalui sifat-sifat pribadinya. Seorang pemimpin pada umumnya akan ditentukan oleh sifat-sifat jasmaniah dan rohaniannya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui kaitan antara keberhasilan seorang pemimpin dengan sifat-sifatnya. Pendekatan yang paling umum terhadap studi kepemimpinan berpusat pada sifat-sifat kepemimpinannya.¹⁰

Ralph M Stogdill dalam buku *Education Administration (Theory, Research, And Practice, Third Edition)* karya Wyne K. Hoy dan Cecil G. Miskel mengemukakan bahwa pendekatan sifat dalam kepemimpinan dibagi menjadi beberapa faktor yaitu:

- a) *Capacity (intelligence, alertness, verbal faciality, originality, judgment)*
- b) *Achievement (scholarship, knowledge, athletic accomplishments)*
- c) *Responsibility (dependability, initiative persistence, aggressiveness, self-confidence, desire to excel)*

⁹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm.107.

¹⁰Veitzal Rivai, Syilfiana Murni, *Education Management*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), hlm 286.

- d) *Participation (activity, sociability, cooperation , adaptability)*
- e) *Status (socioeconomic position, popularity).*¹¹

2) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatannya sehari-hari. Dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.

Pendekatan perilaku inilah yang selanjutnya melahirkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan. Beberapa gaya kepemimpinan yang berdasarkan pendekatan perilaku diantaranya adalah gaya

¹¹Wyne K. Hoy, Dan Cecil G. Miskel,, *Education Administration (Theory, Research, And Practice, Third Edition)*, (NewYork: Random House, 1978), hlm.272.

kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan *laissez faire*, dan gaya kepemimpinan demokratis.¹²

- a) Gaya Kepemimpinan Otoriter adalah kepemimpinan yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Apa yang diperintahnya harus dilaksanakan secara utuh. Ia bertindak sebagai penguasa dan tidak dapat dibantah sehingga orang lain harus tunduk pada kekuasaannya. Ia menggunakan ancaman dan hukuman untuk menegakkan kepemimpinannya.¹³
- b) Gaya kepemimpinan *laissez faire* , bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Yang mana kepemimpinan *laissez faire* menitik beratkan kepada kebebasan bawahan untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin *laissez faire* banyak memberikan kebebasan kepada personil untuk menentukan sendiri kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas, tidak ada pengawasan dan sedikit sekali memberikan pengarahan kepada personilnya.¹⁴
- c) Gaya kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis , terarah yang

¹²Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan....*, hlm. 30-35.

¹³Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan ...*, hlm. 49.

¹⁴Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan ...*, hlm50.

berusaha memanfaatkan setiap personil untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari bawahannya, juga kritik-kritik yang membangun dari anggota diterimanya sebagai umpan balik atau dijadikan bahan pertimbangan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya.¹⁵

3) Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu. Ada beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini:

a) Teori kepemimpinan kontingensi

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena berbagai faktor situasi.

b) Teori kepemimpinan tiga dimensi

Menurut teori ini ada tiga hal yang dapat menentukan gaya kepemimpinan, yaitu perhatian pada produksi

¹⁵Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan ...*, hlm51.

atau tugas, perhatian pada orang dan dimensi efektivitas.

c) Teori kepemimpinan situasional

Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah.¹⁶

4) Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja

a) Pembinaan Disiplin

Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan kedisiplinan.¹⁷ Karena Jika sistem dalam organisasi baik, maka akan lebih mudah menegakkan kedisiplinan dalam bekerja.¹⁸ Ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

(1) Disiplin preventif

Disiplin ini merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi

¹⁶Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm.112-115.

¹⁷Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*,(Bandung: PT Rosda Karya, 2004), hlm.118.

¹⁸Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai, Teori, Pengukuran Dan Implikasi*,(Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012) cet 1, hlm.240.

pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

(2) Disiplin korektif

Suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.¹⁹

b) Pembangkitan Motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi yang cukup dominan dalam menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja.²⁰

Banyak teori-teori motivasi yang dapat dijadikan sebagai rujukan, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai salah satunya teori hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow. Kebutuhan manusia pada umumnya dibagi menjadi lima kebutuhan dasar, yaitu:

¹⁹Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm.129.

²⁰Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Rosda Karya, 2004), hlm.119

- (1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik dan sebagainya.
- (2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- (3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- (4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- (5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi serta kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.²¹

c) Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan, pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penggunaan penghargaan juga perlu dilakukan secara

²¹Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm.94-95.

tepat, efektif dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.²²

2. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job Perfomace* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai tanggung jawab yang telah diberikan padanya.²³

Menurut Sudarmanto, dalam berbagai literatur, pengertian kinerja sangat beragam. Akan tetapi, dari berbagai perbedaan pengertian, dapat disimplkan dalam dua garis pengertian dibawah ini:

- 1) Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil, kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode tertentu.
- 2) Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku, kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi tempat orang bekerja.²⁴

²²Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*,(Bandung: PT Rosda Karya, 2004), hlm.126.

²³Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm.67.

²⁴Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm.8.

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang telah dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.²⁵

Prawirosentoro (1999) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam satu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

b. Indikator Pengukuran Kinerja

Indikator kinerja karyawan menurut Malayu Hasibuan, meliputi:

²⁵ Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm.231.

1) Kesetiaan

Kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan dan perusahaan. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan didalam maupun diluar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Prestasi Kerja

Prestasi kerja dapat menilai hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari pekerjaannya.

3) Kejujuran

Kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.

4) Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

5) Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6) Kerjasama

Kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun

horizontal. Didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaanya akan semakin baik.

7) Kepemimpinan

Kemampuan karyawan untuk memimpin , berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lai atau bawahannya untuk bekerja lebih efektif.

8) Kepribadian

Kepribadian karyawan dari sikap perilaku, disukai banyak orang, memberikan kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9) Prakarsa

Kemampuan berfikir karyawan yang orisional dan berdasarka inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan simpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10) Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam yang semua terlihat dalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

11) Tanggung Jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijakannya, pekerjaannya dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.²⁶

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam sebuah organisasi, kinerja karyawan merupakan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Faktor yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja antara lain:

1) Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+ skill*). Artinya pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.²⁷

²⁶Nova Syafrina, *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suka Fajar Pekanbaru*, *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau*, (Vol.8, No.4, 2017), hlm.7.

²⁷Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017) , hlm.67.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.²⁸

Timpe mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan dan administrasi pengupahan. Sedangkan Kopelman menyatakan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor yaitu lingkungan, karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.²⁹

B. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan penelitian untuk mempertajam metodologi, memperkuat kajian teoritis dan memperoleh informasi mengenai penelitian sejenis yang telah dilakukan oleh peneliti lain.³⁰ Penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini, terutama dalam strategi kepemimpinan dalam meningkatkan

²⁸Anwar, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm.68.

²⁹Supriadi, *Kinerja Guru*, hlm.50.

³⁰Sudarwan Danim, *Menjadi peneliti kualitatif*, (Bandung: Pustaka Pelajar, 2002) cet 1, hlm.105.

kinerja pegawai, berikut ini beberapa penelitianterdahulu yang relevan dan dijadikan perbandingan oleh peneliti.

1. Penelitian yang dilakukan Reni Puji Letari, dkk, dengan judul “Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai” (Studi Pada Kecamatan Mojojoto Kota Kediri) Jurnal Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Publik, Universitas Brawijaya. Vol 3. No. 1. Dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami peran dan kinerja para pegawai Camat, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai pemimpin lebih menerapkan teori kepemimpinan situasional dan mengkombinasikannya dengan tipe kepemimpinan yang demokratis. Dan hal ini dapat dilihat dari proses partisipasi pengambilan keputusan yang selalu melibatkan bawahan, pendelegasian wewenang yang sudah diterapkan, pengawasan kerja, serta komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan bawahan.³¹
2. Penelitian yang dilakukan Abdul Aziz Al-Barqy, dengan judul “StrategiKepemimpinan Kepala Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kementerian Agama Kota Malang)”. Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana , Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Hasil penelitian menunjukkan strategi kepemimpinan

³¹<http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/91> diakses pada tanggal 7 Oktober 2018.

khususnya dalam peningkatan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Malang belum terlaksana secara maksimal. Karena tidak adanya aksi untuk merealisasikan tindakan-tindakan peningkatan kerja, hanya saja menjelaskan arah strategi peningkatan sumber daya manusia. Karena sebaik-baiknya strategi adalah dilakukan aksi dan tindakan dengan perencanaan aksi yang jelas sebelumnya.³²

3. Penelitian yang dilakukan Syukri, dkk, dengan judul “Kepemimpinan Kepala Kantor Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh. Tesis, Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala Banda Aceh”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai adalah dengan menggunakan kepemimpinan demokratis dan tegas. Pimpinan meningkatkan kedisiplinan dengan melihat tingkat kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pengawasan terhadap pegawai juga dilakukan untuk melihat apakah para pegawai sudah bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) atau belum. Seseorang memiliki disiplin kerja yang tinggi apabila merasa puas terhadap pekerjaannya, apabila kepala UPTD Balai

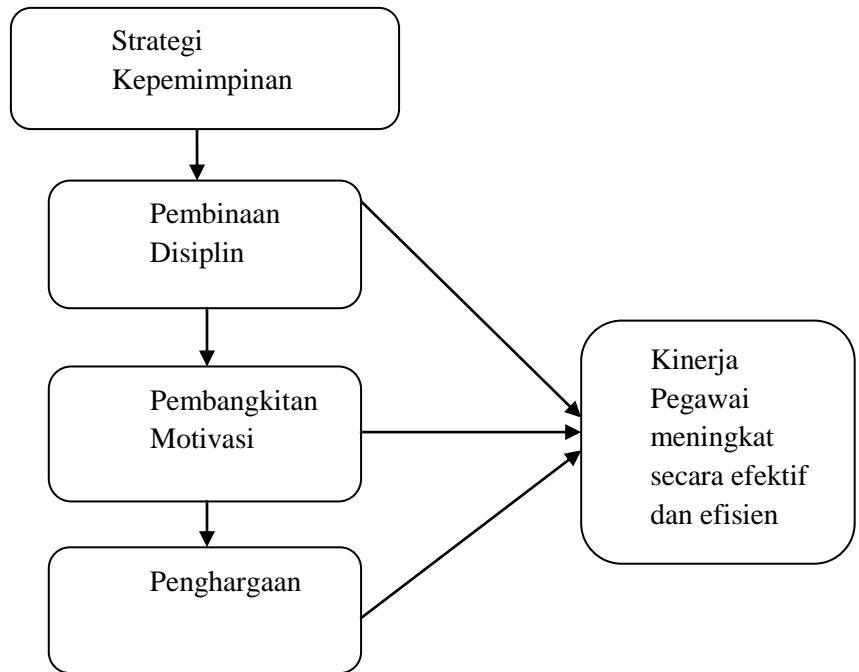
³²Abdul Aziz Al-BarqyStrategi Kepemimpinan Kepala Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi kasus di Kantor Kementeria Agama Kota Malang). Tesis tidak diterbitkan (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015)

Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh ingin meningkatkan kedisiplinan kerja pegawainya, ia juga harus memperhatikan kesejahteraan pegawainya pula.³³

Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini, dimana letak persamaannya sama-sama ingin mengkaji dan membahas strategi atau upaya pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai meskipun berbeda pada objek dan predikat yang akan diteliti. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini seperti yang dilakukan oleh Reni Puji Lestari dkk lebih menekankan pada peran serta kinerja camat dalam meningkatkan kinerja pegawai kecamatan Mojoroto kota Kediri. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Abdul Aziz Al-baraqy lebih menekankan pada strategi peningkatan sumber daya manusia yang ada di kantor kementerian Agama kota Malang. Lalu Penelitian yang dilakukan oleh Syukri dkk lebih menekankan pada peningkatan kedisiplinan para pegawai apakah sudah memenuhi Standar Operasional Prosedur (SOP) atau belum. Sedangkan penelitian saat ini lebih menekankan pada strategi kepemimpinan kepala dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor kementerian Agama Kab. Grobogan.

³³Syukri dkk, *Kepemimpinan Kepala Kantor Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh*. Tesis diterbitkan(Aceh: Universitas Syiah Kuala, 2017)

C. Kerangka Berfikir



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

Dalam penelitian ini peneliti memilih judul” Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan”. Penelitian ini dilakukan karena berdasarkan latar belakang yang ada, peneliti masih menemukan sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai seperti masalah kedisiplinan. Dari beberapa masalah yang ada akan dapat teratasi dengan adanya strategi kepemimpinan kepala kantor dengan melakukan pembinaan

disiplin, membangkitkan motivasi pegawai serta memberikan penghargaan kepada pegawai atas pencapaian kinerjanya. Melalui strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai disana guna mencapai tujuan Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan secara efektif dan efisien.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Ditinjau secara metodologi penelitian, penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk mengetahui strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan. Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Tyler didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.¹ Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin berusaha untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa dalam suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.²

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti dalam penyajian datanya dilakukan dengan cara mendeskripsikan data dalam bentuk kata-kata dan bahasa tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan objek penelitian, yakni tentang strategi

¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2006), hlm.142.

²Lexy J Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 6.

kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan yang terletak di Jalan Jenderal Sudirman No.49, Purwodadi, Grobogan. Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 1 bulan, dari 29 April 2019 sampai 29 Mei 2019 yang dimulai dari permohonan izin penelitian sampai dengan penyelesaian penelitian. Meskipun tidak menutup kemungkinan peneliti akan kembali kelapangan untuk mengambil data jika data yang diperoleh dalam kurun waktu tersebut dirasa masih belum cukup untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

C. Sumber Data

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh.³ Adapun dalam penelitian ini, penulis mengelompokkan sumber data menjadi dua bentuk data:

1. Sumber Data Primer

Yaitu sumber data yang diperoleh dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan, Ka Sub Bag TU, , Kasi Penyelenggara Syariah, Kasi Bimbingan

³Suharsimi Arikunto, *Proses Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm.129.

Islam, Kasi Penyelenggara Haji dan Umroh dan salah satu pegawai.

2. Sumber Data Sekunder

Yaitu sumber data yang mendukung data primer, data sekunder ini diperoleh dari laporan harian pegawai, format penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta dokumentasi yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai.

D. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan objek khusus dalam penelitian sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, peneliti lebih memfokuskan strategi yang digunakan Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan dalam meningkatkan kinerja para pegawainya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan penulis melakukan beberapa metode, yaitu:

1. Observasi

Observasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan penelitian secara teliti, serta pencatatan secara sistematis.⁴ Adapun jenis observasi yang akan dilakukan oleh peneliti adalah observasi partisipasif. Cara ini akan dilakukan agar data

⁴Imam Gunawan, *Metode Penelitian Teori dan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm.143.

yang diinginkan sesuai dengan apa yang dimaksud dan dibutuhkan oleh peneliti. Pengamatan partisipatif maksudnya adalah peneliti turut berpartisipasi secara langsung dan bersifat aktif dalam kegiatan subyek yang diteliti agar kebutuhan dan kedalaman datanya tercapai.⁵Observasi ini digunakan untuk memperoleh data tentang strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan, seperti halnya:

- a. Pemberian motivasi kepada pegawai pada saat apel pagi, dilaksanakan pada hari Kamis tanggal 9 Mei 2019 Pukul 07.30 WIB.
 - b. Kegiatan rapat yang dipimpin langsung oleh kepala kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan, dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 14 Mei 2019.
 - c. Proses pelayanan diruang Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 14 Mei 2019.
2. *Interview*(wawancara)

Wawancara adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan pada para responden.Wawancara bermakna berhadapan langsung

⁵Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian sosial Agama* (Bandung: PT Remaja Karya, 2001) hlm.169.

antara *Interviewr* dengan *responden*, dan kegiatannya dilakukan secara lisan.⁶ Teknik ini digunakan untuk menggali data utama terkait dengan fokus penelitian. Data utama yang dimaksud adalah strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan .Peneliti menggunakan teknik wawancara kepada pihak-pihak yang bersangkutan meliputi Kepala kantor, Ka Sub Bag TU, dan perwakilan Kepala Seksi.

- a. Wawancara dengan Bapak H. Hidayat Maskur, S.Ag, M.S.I selaku kepala kantor pada hari selasa tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB, mengenai kualitas kinerja pegawai serta strategi kepemimpinan yang beliau terapkan dalam meningkatkan kinerja pegawai disana.
- b. Wawancara dengan Bapak H. Ali Ichwan selaku Ka Sub Bag TU pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019 pukul 14.20 WIB, mengenai kualitas kinerja pegawai serta strategi kepala dalam meningkatkan kinerja pegawai disana.
- c. Wawancara dengan Bapak Ali Muhtarom, M.Ag Salah satu pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah,pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019

⁶JokoSubagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), cet. 6, hlm.39.

pukul 14.00 WIB, mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan upaya pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai disana.

- d. Wawancara dengan Bapak H. Fahrurrozi, M.S.I selaku Kasi Bimbingan Masyarakat pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019 pukul 09.30 WIB kualitas kinerja pegawai, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai serta upaya pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai disana.
 - e. Wawancara dengan Bapak H. Hadi Purwanto, M.Ag selaku Kasi Penyelenggara Syariah, pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019 pukul 14.30 WIB, mengenai kualitas kinerja pegawai, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai serta upaya pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai disana.
 - f. Wawancara dengan Bapak H. Abdul Rouf, M.S.I selaku Kasi Penyelenggara Haji dan Umrah pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019 pukul 10.20 WIB, mengenai kualitas kinerja pegawai, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai serta upaya pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai disana.
3. Dokumentasi

Dalam penelitian ini dokumentasi yang diperlukan berupa kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan

peningkatan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan. Dokumentasi ini peneliti dapatkan dari kepegawaian umum pada hari Selasa tanggal 14 Mei 2019. Dokumentasi yang peneliti peroleh antara lain:

- a. Format penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
- b. Dokumen PMA No 13 Tahun 2012 Tentang struktur organisasi dan tata kerja Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.
- c. Dokumentasi rapat dan pembinaan untuk pegawai.
- d. Dokumentasi kegiatan diklat kepegawaian, study banding, pelatihan dll.

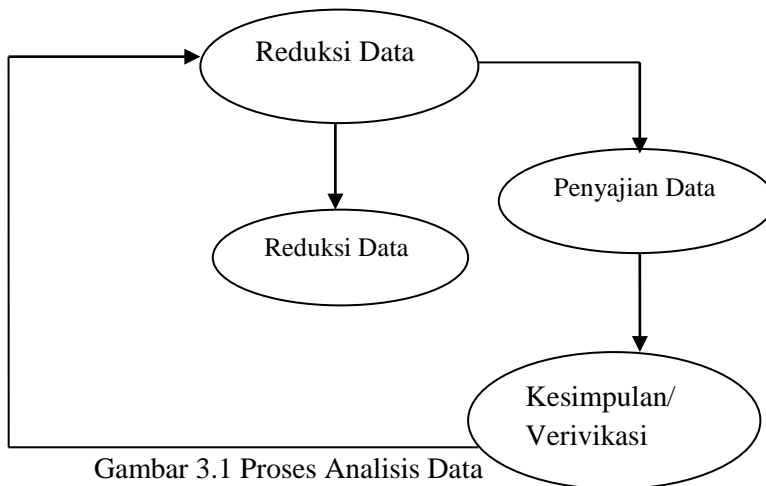
F. Uji Keabsahan Data (Triangulasi Data)

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai salah satu teknik dalam pengumpulan data untuk mendapatkan temuan dan interpretasi data yang lebih akurat dan kredibel.⁷ Untuk menguji keabsahan data ini, peneliti membandingkan hasil pengumpulan data dari wawancara dengan pihak terkait, obsevasi kegiatan dan dokumentasi di Kantor Kementerian Agama Kab.Grobogan, apakah data yang diperoleh dari ketiga teknik pengumpulan data tersebut terdapat kecocokan atau tidak.

⁷A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*, (Jakarta : KENCANA, 2014), hlm.395

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 ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁸ Untuk menjabarkan, menjelaskan dan mengambil kesimpulan dari data penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data lapangan model Miles and Huberman. Proses analisis model ini adalah:



Gambar 3.1 Proses Analisis Data

⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*,...hlm. 244

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti memilih hal-hal yang pokok. Memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Disini mengenai strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan , data yang diperoleh dan terkumpul dilapangan selanjutnya dibuat rangkuman.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Penyajian data adalah suatu cara merangkai data dalam suatu organisasi yang memudahkan untuk dibuat kesimpulan/ tindakan yang diusulkan. Sajian data dimaksudkan untuk memilih data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.

3. Penarikan Kesimpulan (*Concluding Drawing/ Verification*)

Langkah yang ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dalam hal ini, data-data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang didapatkan lapangan digunakan untuk menyajikan data atau menginterpretasikan nya sehingga didapatkan analisis tentang strategi strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan setelah itu dibuat kesimpulan penelitian berdasarkan analisis tersebut.

BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan

Departemen Agama merupakan departemen perjuangan, kelahirannya tidak dapat dipisahkan dengan dinamika perjuangan bangsa. Pada saat bangsa Indonesia berjuang mempertahankan kemerdekaan yang baru saja diproklamirkan 17 Agustus 1945, maka berkat usulan dari pada Anggota Komite Nasional Indonesia Pusat, agar urusan Agama tidak ditangani secara sambilan maka dipandang perlu dibentuk Kementerian Agama.¹

Sekitar 5 bulan kemudian tepatnya tanggal 3 Januari 1946 lahirlah Kantor Kementerian Agama RI dengan Penetapan Pemerintah Nomor 1/SD Tahun 1946. Berdasarkan penetapan Menteri Agama Nomor 6 Tahun 1956, tanggal 3 Januari 1946 ditetapkan sebagai hari berdirinya Departemen Agama RI dengan mengusung Motto “Ikhlās Beramal”.²

¹<http://grobogan.kemenag.go.id/>, diakses pada hari Minggu 7 Juli 2019 pukul 08.32 WIB.

²<http://grobogan.kemenag.go.id/>, diakses pada hari Minggu 7 Juli 2019 pukul 08.32 WIB.

Berdasarkan Hasil Wawancara dan Observasi dilapangan, Kantor Departemen Agama Kabupaten Grobogan berdiri pada 1968, bertempat di Jl. Jenderal Sudirman (depan alun-alun Purwodadi). Di bawah Pimpinan seorang Kepala Penerang Agama Kyai Afrosin dan dilanjut Kyai Romli. Berdasarkan Keputusan Menteri Agama berubah Menjadi Departemen Agama pada tahun 1971 sampai dengan tahun 2009, dan berdasarkan keputusan Menteri Agama RI No 1 tahun 2010 berubah penyebutannya dari Departemen Agama menjadi Kementerian Agama.³

4.1 Keterangan tabel

Nama-nama kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan:

No	Pejabat	Berdiri	Tahun
1	Ky. Afrosin	Penerang Agama	-
2	Ky. Romli	Penerang Agama	-
3	Djaelani	Penerang Agama	-
4	Moh Zaen	Departemen Agama	1976-1980
5	Soehaimin Soelaiman	Departemen Agama	1980-1990
6	Drs. H. Mas Ngad	Departemen Agama	1990-1999
7	Drs. H. Sulomo	Departemen Agama	1999-2005
8	Drs. H. Umar, M.Ag	Departemen Agama	2005-2007
9	Drs. H. Taslim, M.Pd.I	Kementerian Agama	2007-2012
10	Drs. H. Niam	Kementerian	Juli 2012 -

³Hasil observasi lapangan pada hari Kamis tanggal 9 Mei 2019 pukul 09.00 WIB.

	Anshori,MH (Plt)	Agama	Oktober 2012
11	Drs. H. Hidayat (Plt)	Kementerian Agama	November 2012 - 25 Maret 2013
12	Drs. H. Muh Arifin, M.Pd.I	Kementerian Agama	26 Maret 2013 –20 Maret 2017
13	Drs. H. Hambali,MM	Kementerian Agama	20 Maret 2017 - 31 Mei 2018
14	H . Hidayat Maskur, S.Ag, M.SI	Kementerian Agama	September 2018 - sekarang

2. Gambaran Umum Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Grobogan merupakan salah satu Kantor Kementerian Agama di bawah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. Salah satu tugas pokoknya adalah melaksanakan tugas umum dibidang Agama dan Keagamaan di Kabupaten Grobogan dan sekaligus berfungsi melakukan dan menjalankan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, yang merupakan Instansi vertikal yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Agama.⁴

⁴<http://grobogan.kemenag.go.id/>, diakses pada hari Minggu 7 Juli 2019 pukul 08.41 WIB.

Meskipun Kantor Kementerian Agama Kabupaten Grobogan merupakan instansi vertikal yang pekerjaan sehari-harinya mengurus tugas-tugas pemerintah pusat, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Grobogan melayani juga pekerjaan-pekerjaan lintas sektoral yang berkaitan langsung dengan pemerintah daerah. Oleh karena itu koordinasi dengan instansi terkait sangat diperlukan dalam rangka pelaksanaan kerja dan pelaksanaan kebijakan-kebijakan baik kebijakan pemerintah daerah maupun kebijakan pemerintah pusat, utamanya dalam bidang pembangunan agama dan keagamaan.⁵

Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kabupaten Grobogan, berlokasi di jalan Jenderal Sudirman No. 49 Purwodadi, tepatnya di depan alun-alun Purwodadi. Bangunan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Grobogan terletak di atas tanah dengan luas 963 M². Dimana pada lantai satu terdapat beberapa ruangan, diantaranya ruang kepala kantor, ruang kasubag TU, ruang pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) ruang TU umum, ruang kepegawaian, ruang keuangan, ruang seksi pendidikan madrasah, dan ruang seksi penyelenggara Haji dan Umroh. Sedangkan, dilantai dua terdapat ruang pengawas, ruang seksi pendidikan agama islam, ruang

⁵Hasil observasi lapangan pada hari Jum'at tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB

bimas, ruang pendidikan diniyah dan pondok pesantren, ruang penyelenggara syariah, aula, dan mushola.⁶

4.2 Keterangan tabel

Jumlah pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan:

NO	UNIT KERJA	L	P	JUMLAH
1	Ka. Kankemenag	1	-	1
2	Sub Bagian Tata Usaha	9	10	19
3	Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	4	3	7
4	Seksi Penyelenggara Haji & Umrah	3	1	4
5	Seksi Pendidikan Madrasah	5	2	7
6	Seksi Pendidikan Agama Islam	2	3	5
7	Seksi Pendidikan Diniyah & Pondok pesantren	3	1	4
8	Seksi Penyelenggara Syariah	4	-	4
	JUMLAH	31	20	51

Adapun struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan adalah sebagai berikut:

⁶<http://grobogan.kemenag.go.id/>, diakses pada hari Minggu 7 Juli 2019 pukul 08.41 WIB.

Berdasarkan PMA (Peraturan Menteri Agama) Nomor 13 Tahun 2012, Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Susunan Organisasi Kantor Kementerian Agama sebagaimana dimaksud dalam pasal 296 ayat (2) huruf a sampai i yang terdiri dari:

- a. Kepala
- b. Sub Bag TU
- c. Seksi Pendidikan Madrasah
- d. Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
- e. Seksi Pendidikan Agama Islam
- f. Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh
- g. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam
- h. Penyelenggara Syariah dan
- i. Kelompok Jabatan Fungsional.⁷

3. Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi, dalam konteks ini kepemimpinan didalam kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan dipegang penuh oleh seorang kepala kantor. Dimana kepemimpinan seorang kepala akan

⁷<http://grobogan.kemenag.go.id/>, diakses pada hari Minggu 7 Juli 2019 pukul 08.42 WIB.

sangat berpengaruh terhadap lembaga yang dipimpinnya, seperti halnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok serta fungsi sesuai dengan visi dan misi kantor yang telah ditetapkan. Adapun Visi dan Misi kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan adalah sebagai berikut,

Visi Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan:

“Terwujudnya masyarakat di Kabupaten Grobogan yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahirbatin dalam rangka mewujudkan kehidupan yang berketuhanan yang Maha Esa.”

Misi Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan:

- a. Meningkatkan kualitas pemahaman dan pengamalan ajaran dan nilai-nilai keagamaan di Kabupaten Grobogan.
- b. Memantapkan kerukunan umat beragama di Kabupaten Grobogan
- c. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama di Kabupaten Grobogan
- d. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan di Kabupaten Grobogan
- e. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah Haji dan Umroh yang berkualitas di Kabupaten Grobogan

- f. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan di Kabupaten Grobogan
- g. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya.⁸

4. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan

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

- a. Tugas Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan:

Kantor Kementerian Agama mempunyai Tugas dan Fungsi dalam Wilayah Kabupaten/Kota berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Kementerian Agama Provinsi dan ketentuan peraturan Perundang-undangan.

- b. Fungsi Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pasal 7, Kementerian Agama menyelenggarakan fungsi:

⁸<http://grobogan.kemenag.go.id/>, diakses pada hari Minggu 7 Juli 2019 pukul 08.43 WIB.

- 1) Perumusan dan penetapan Visi, Misi dan kebijakan teknis di bidang Pelayanan dan Bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di kabupaten/kota.
- 2) Pelayanan, Bimbingan, dan Pembinaan di bidang haji dan umroh.
- 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, dan pengawasan dan evaluasi program.
- 7) Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam program pelaksanaan tugas Kementerian Agama di Kabupaten/Kota.⁹

B. Deskripsi Data

1. Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan, untuk dapat mengetahui

⁹<http://grobogan.kemenag.go.id/>, diakses pada hari Minggu 7 Juli 2019 pukul 08.44 WIB

secara keseluruhan kinerja pegawai dapat dilihat dari perilaku kinerja pegawai yang berdasarkan pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan. Meliputi orientasi pelayanan, integritas , komitmen, disiplin, kerjasama serta kepemimpinan.

a. Orientasi Pelayanan

Baik atau buruknya pegawai dalam memberikan pelayanan, dapat dilihat dari cara merekamembangun hubungan kerja yang baik dengan atasan, sesama rekan kerja maupun pada saat melayani masyarakat yang datang dengan berbagai keperluan. Apalagi sejak Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan telah mampu menjalankan Sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) seluruh pegawai haruslah cepat tanggap dalam melayani masyarakat yang datang, selain itu pekerjaan yang mereka kerjakan juga harus selesai tepat pada waktunya.¹⁰

Hasil observasi di ruang PTSP, terlihat para pegawai sedang sibuk bekerja melayani pengunjung yang datang dengan berbagai keperluan. Dilihat dari cara mereka menyambut pengunjung yang datang, pegawai sangat terlihat antusias sekali. Seperti halnya pada

¹⁰Hasil wawancara dengan Bapak Hidayat Maskur (Kepala Kantor) diruang kerjanya Pada hari Selasa Tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB.

pelayanan Haji dan Umroh yang sedang ramai-ramainya pada saat itu.¹¹

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwasanya orientasi pelayanan yang diberikan masing-masing pegawai dapat dikatakan baik. Dilihat dari cara mereka melakukan hubungan pekerjaan dengan atasan, rekan kerja serta melayani masyarakat yang datang dengan berbagai keperluan.

b. Integritas

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Fahrurrozi selaku Kasi Bimas Islam, integritas pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan dalam bekerja sangatlah tinggi. Dilihat dari karakter serta kepribadian masing-masing pegawai pada saat sedang bekerja. Beliau mengatakan:

“salah satu sifat yang menunjukkan integritas dalam bekerja adalah etos kerja yang tinggi ,contohnya saja diseksi Bimas Islam mempunyai tanggung jawab untuk melayani masyarakat terkait masalah perkawinan, kemasjidan dan sebagainya. Beban kerjanya sering tidak terlihat, tapi pada kenyataannya kita semua bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.”¹²

Selain dengan Kasi Bimas Islam peneliti juga bertanya kepada bapak Ali Muhtarom salah satu pegawai

¹¹Hasil observasi di ruang PTSP pada hari Jum'at tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB.

¹²Hasil wawancara dengan Bapak Fahrurrozi (Kasi Bimas) di ruang kerjanya pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019 pukul 10.45 WIB

di seksi Pendidikan Madrasah terkait dengan integritas pegawai disana, beliau mengatakan:

“kalau berbicara mengenai integritas pegawai dalam bekerja, saya rasa semua pegawai disini memiliki integritas yang cukup tinggi, dilihat dari cara mereka bekerja untuk melayani masyarakat yang datang dengan berbagai keperluan. Contohnya sajadi seksi Pendidikan Madrasah, volume beban kerja di seksi ini sangatlah banyak dibandingkan seksi-seksi lainnya, seperti saat ini kami semua sedang mengurus berkas usulan pencairantunjangan fungsional guru Madrasah se Kab. Grobogan, mengurus pencairan dana BOS/BOM, LPJ dana BOS/BOM, izin operasional RA, legalisir dan pergantian Ijazah dan lain sebagainya”.¹³

Hasil observasi diruang seksi Pendidikan Madrasah, terlihat para pegawai sedang sibuk membereskan tumpukan berkas-berkas usulan tunjangan fungsional guru Madrasah sekabupaten Grobogan yang jumlahnya tidak sedikit. Seluruh berkas diurutkan sesuai dengan nomornya agar mudah ditemukan kembali jika satu saat nanti diperlukan.¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwasanya pegawai Kantor Kementerian Agama mempunyai integritas yang cukup tinggi dalam

¹³Hasil wawancara dengan Bapak Ali Muhtarom (Seksi Pendidikan Madrasah) di ruang kerjanya pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019 pukul 14.00 WIB.

¹⁴Hasil observasi di ruang Seksi Pendidikan Madrasah, Pada Hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019 Pukul 13.00 WIB.

bekerja, dibuktikan dengan kejujuran serta etos kerja yang tinggi dari para pegawai saat melakukan pekerjaan.

c. Komitmen

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala kantor, pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan mempunyai komitmen kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari totalitas mereka dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Beliau mengatakan:

“komitmen pegawai dapat dilihat dari cara mereka melakukan suatu pekerjaan. Contohnya saja saya mengutus Kasi Bimas Islam untuk memonitoring pegawai KUA di kecamatan-kecamatan. Tugas beliau dikantor sendiri juga banyak, tapi melakukan monitoring ke KUA juga menjadi salah satu tanggungjawabnya.”¹⁵

Dari pernyataan bapak kepala, tentunya juga didukung dengan jawaban Bapak Fahrurrozi selaku Kasi Bimas Islam yang peneliti wawancarai sebelumnya:

“iya memang benar mbak, tidak jarang saya juga harus terjun langsung ke KUA kecamatan untuk meninjau secara langsung kegiatan disana, bahkan sampai ke pelosok daerah semata-mata demi totalitas sebuah pekerjaan.”¹⁶

Hal tersebut tentunya diperkuat dengan dokumentasi yang peneliti dapatkan, terlihat Kasi Bimas memberikan arahan serta masukan kepada petugas KUA sebagai upaya

¹⁵Wawancara dengan Bapak Hidayat Maskur(Kepala Kantor) di ruang kerjanya Pada hari Selasa Tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB.

¹⁶Hasil wawancara dengan Bapak Fahrurrozi (Kasi Bimas) di ruang kerjanya pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019 pukul 10.45 WIB

perbaikan atas kendala-kendala yang sedang mereka hadapi saat itu.¹⁷

Berdasarkan hasil wawancara dan bukti dokumentasi yang didapatkan, dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan dalam bekerja dapat dikatakan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari komitmen mereka untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan sebaik mungkin.

d. Kedisiplinan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala kantor, secara keseluruhan kedisiplinan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan dapat dikatakan cukup baik. Dilihat dari sikap dan perilaku mereka untuk senantiasa mentaati aturan yang telah berlaku dan disepakati bersama.¹⁸

Sedangkan hasil observasi yang peneliti lakukan, masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja. Terlihat pegawai yang sering keluar masuk kantor sedangkan kondisi saat itu belum menunjukkan waktu istirahat. Selain itu peneliti juga melihat beberapa

¹⁷Hasil dokumentasi yang didapatkan dari Kasi Bimas Islam pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019.

¹⁸Hasil wawancara dengan Bapak Hidayat Maskur (Kepala Kantor) di ruang kerjanya Pada hari selasa Tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB.

pegawai yang sedang tiduran didalam masjid pada saat jam kerja.¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwasanya kedisiplinan pegawai belum dapat dikatakan baik secara keseluruhan, karena masih ditemukannya beberapa pegawai yang kurang disiplin pada saat jam kerja. Perlunya pengawasan secara terus menerus dari kepala kantor serta masing-masing kepala seksi terkait dengan kedisiplinan pegawai disana.

e. Kerjasama

Berdasarkan wawancara dengan bapak Abdul Rouf selaku kasi penyelenggara Haji dan Umroh, kerjasama antara pegawai satu dengan yang lainnya secara keseluruhan dapat dikatakan baik. Dilihat dari cara mereka untuk menjalin hubungan yang erat dengan sesama pegawai. Beliau mengungkapkan:

“memasuki musim Haji tahun ini, Ada sekitar 1.081 jama’ah Haji asal Grobogan yang akan kita berangkatkan. sehingga perlu adanya kerja sama dari seluruh pegawai untuk turut membantu kegiatan tersebut. Biasanya ikut membantu mengatur rombongan Haji pada saat keberangkatan ke Asrama.”²⁰

¹⁹Hasil observasi lapangan pada hari Jum’at tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB.

²⁰Wawancara dengan Bapak Abdul Rouf (Kasi Penyelenggara Haji dan Umrah) di ruang kerjanya pada hari Jum’at tanggal 10 Mei 2019 Pukul 10.20 WIB.

Hasil observasi dilapangan, terlihat kerjasama yang baik antara pegawai satu dengan pegawai lainnya ketika menemui kesulitan dalam bekerja. Tidak semua pegawai disana mahir dalam menggunakan IT, sehingga perlunya bantuan dari pegawai lain untuk dapat mengatasi kesulitan tersebut.²¹

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan, bahwa pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan memiliki kerjasama yang cukup baik dalam menjalin hubungan kerja dengan pegawai yang lainnya.

f. Kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala kantor mengenai kemampuan pegawai untuk dapat memimpin dan mempengaruhi pegawai lainnya dalam bekerja, yang dinilai kali ini adalah kepala seksi (kasi). Menurut beliau masing-masing kasi telah mampu menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin di masing-masing seksi. Hal tersebut dapat dilihat dari cara mereka untuk dapat mengarahkan dan mendorong para bawahannya untuk dapat bekerja dengan sebaik mungkin sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.²²

²¹Hasil observasi diruang seksi Penyelenggara Haji dan Umroh pada hari jum'at tanggal 10 Mei 2019 Pukul 10.20 WIB.

²²Hasil wawancara dengan Bapak Hidayat Maskur(Kepala Kantor) di ruang kerjanya Pada hari selasa Tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB.

Berdasarkan wawancara dengan bapak Ali Muhtarom salah satu pegawai disana, beliau mengatakan:

“seksi Pendidikan Madrasah kebetulan saat ini sedang mengalami kekosongan kasi, jadi untuk sementara dirangkap oleh bapak Fahrurrozi kasi Bimas Islam, setiap harinya beliau selalu mengupayakan untuk dapat bertemu dengan pegawai disini memberikan dorongan semangat untuk dapat bekerja dengan lebih baik lagi”²³

Hasil observasi diruang Bimas Islam terlihat Bapak Fahrurrozi sedang memberikan arahan kepada pegawai terkait dengan pekerjaan mereka, memberikan solusi atas permasalahan-permasalahan yang sedang terjadi untuk kemudian dipecahkan secara bersama-sama.²⁴

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Kab. Grobogan, secara keseluruhan kinerja pegawai telah mampu mencapai kriteria minimal kinerja pegawai sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan. Berdasarkan hasil observasi di lapangan masih terlihat beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja, sehingga penilaian yang diberikan kepala kantor kepada pegawai belum sesuai dengan kondisi yang ada disana. Selain itu

²³Hasil wawancara dengan Bapak Ali Muhtarom (Seksi Pendidikan Madrasah) di ruang kerjanya pada hari Jum’at tanggal 10 Mei 2019 pukul 14.00 WIB.

²⁴Hasil observasi di ruangKasi Bimas Islam pada hari Jum’at tanggal 10 Mei 2019 pukul 10.45 WIB.

bukti dokumen rekapitulasi hasil penilaian kinerja pegawai juga tidak dapat diperlihatkan kepada peneliti dengan alasan dokumen tersebut sifatnya rahasia internal antara atasan (penilai) dengan pegawai yang dinilai saja.

2. Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan, terdapat strategi-strategi khusus dalam meningkatkan kinerja pegawai disana, meliputi:

a. Membuat Aturan Kedisiplinan

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan, kedisiplinan yang diterapkan kepada pegawai sama seperti halnya kedisiplin pegawai ASN pada umumnya, seperti peraturan jam masuk, jam istirahat dan pulang, peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam bekerja, peraturan mengenai cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain, peraturan mengenai apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi, sertakewajiban mengikuti apel pagi setiap harinya. Sesuai dengan 10 budaya malu yang harus ditaati seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.²⁵

²⁵Hasil wawancara dengan Bapak Hidayat Maskur(Kepala Kantor) di ruang kerjanya pada hari selasa Tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB.

Pernyataan dari kepala kantor diatas, juga dipertegas dengan hasil wawancara peneliti dengan bapak Ali Ichwan selaku kasubag disana, beliau mengungkapkan:

“ Berbicara mengenai kedisiplinan, bapak kepala yang sekarang disiplin sekali masalah kehadiran. Bahkan beliau sudah merencanakan dalam waktu dekat ini untuk masalah absen kehadiran yang sebelumnya masih menggunakan prinjer print akan diganti menggunakan prinjer wajah. Sehingga masalah kehadiran tidak dapat dimanipulasi lagi nantinya.”

Dari hasil observasi dilapangan juga terlihat kamera CCTV yang dipasang disudut-sudut ruang Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan, sehingga seluruh aktivitas pegawai saat itu dapat terlihat dengan jelas. Namun beberapa sudut pada lantai atas memang belum terpasang kamera CCTV sehingga aktivitas yang ada dilantai dua belum dapat terpantau dengan jelas seperti halnya didalam Mushola.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa upaya kedisiplinan yang diterapkan oleh kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan sudah diupayakan dengan baik, akan tetapi masih juga ditemukan pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja sehingga perlu adanya pengawasan secara terus menerus terkait dengan kedisiplinan pegawai pada saat jam kerja.

b. Memberikan Job Description Yang Jelas

Menurut kepala kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan seluruh pegawai yang bekerja haruslah jelas sesuai

dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Ia bekerja sebagai apa dan mengerjakan apa haruslah jelas. Contohnya saja Tu umum yang mengurus keluar masuknya surat setiap hari, seksi Pendidikan Madrasah mengurus masalah kemadrasahan dan sebagainya, seksi PD Pontren yang mengurus masalah pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, serta seksi-seksi yang lain, yang masing-masing mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda.²⁶

Hal tersebut juga diperjelas dengan pernyataan bapak Hadi Purwanto selaku Kasi Penyelenggara Syariah, semua pegawai bekerja berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing, dan semuanya telah diarahkan dengan jelas oleh bapak kepala saat sedang ada rapat internal dengan seluruh kasi, sehingga tugas masing-masing kasi untuk menyampaikan kembali kepada anggota atau bawahannya, tidak jarang beliau juga ikut turun langsung ke ruang kerja untuk melihat secara langsung kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing pegawai dan menanyakan apakah menemukan kendala atau tidak.²⁷

Selain dari hasil wawancara diatas tentunya didukung dengan bukti dokumentasi yang peneliti dapatkan, seluruh

²⁶Hasil wawancara dengan Bapak Hidayat Maskur(Kepala Kantor) di ruang kerjanya pada hari selasa Tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB

²⁷Wawancara dengan Bapak Hadi Purwanto (Kasi Penyelenggara Syariah) di ruang kerjanya pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019 pukul 14.30 WIB.

tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai tertulis dengan jelas dalam PMA No.13 Tahun 2012 pasal 397 sampai dengan pasal 430.²⁸

Berdasarkan observasi dilapangan, terlihat bapak kepala kantor sedang melakukan monitoring kepada seluruh kasi terkait kinerja pegawai dimasing-masing seksi. Bapak kepala meghimbau kepada seluruh kasi untuk selalu memperhatikan pegawainya dalam bekerja. Memberikan arahan serta dukungan kepada seluruh pegawai agar selalu ada peningkatan dalam bekerja, dengan beliau juga turut serta berperan aktif didalamnya.²⁹

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan bukti dokumentasi, kepala kantor telah memberikan arahan dengan jelas terkait dengan *job description* pegawai. Untuk dijalankan oleh masing-masing pegawai dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab.

c. Membangkitkan Motivasi Pegawai

Menurut bapak Hidayat Maskur, motivasi bisa tumbuh dan berkembang karena adanya dorongan dari seorang pemimpin terlebih dahulu. Karena pada dasarnya orang yang bekerja berprinsip pada dua hal, yang pertama

²⁸ Dokumentasi PMA NO.13 Tahun 2012 Pasal 397-424 yang didapatkan dari bagian kepegawaian pada hari Selasa tanggal 14 Mei 2019 Pukul 10.00 WIB.

²⁹ Hasil observasi kegiatan monitoring pada hari Selasa tanggal 14 Mei 2019 Pukul 10.00 WIB.

untuk memperbaiki kualitas hidupnya agar lebih layak dan yang kedua untuk meningkatkan kapasitas pada dirinya untuk lebih maju. Motivasi bisa tumbuh melalui pendekatan personal ke masing-masing individu, contohnya saja dengan meluangkan waktu sekedar bertemu dan bertegur sapa dengan pegawai di ruang kerjanya itu termasuk bentuk dorongan yang mudah namun biasanya sulit dilakukan oleh seorang pemimpin. Setiap harinya beliau selalu mengusahakan untuk dapat berkeliling meninjau secara langsung kegiatan yang mereka lakukan”.³⁰

Sedangkan menurut bapak Fahrurrozi selaku kasi Bimas Islam disana, bapak kepala mempunyai cara yang unik untuk dapat memotivasi pegawai dalam bekerja. Dengan gaya beliau yang santai saat membawakan diri serta mudah berbaur menjadikan kita semangat dalam bekerja, seperti sedang bekerja dengan rekan sendiri.³¹

Dari hasil observasi, terlihat bapak Hidayat Maskur selaku kepala kantor memimpin langsung kegiatan apel pagi dilapangan, dalam apel tersebut beliau menghimbau kepada seluruh pegawai untuk selalu ada peningkatan dalam bekerja. Selain itu tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik juga harus diutamakan, karena tugas

³⁰Wawancara dengan Bapak Hidayat Maskur(Kepala Kantor) di ruang kerjanya Pada hari selasa Tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB.

³¹Hasil wawancara dengan Bapak Fahrurrozi (Kasi Bimas) di ruang kerjanya pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019 pukul 10.45 WIB.

dan tanggung jawab kita berhubungan langsung dengan masyarakat.³²

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan telah memberikan dorongan motivasi dengan baik kepada seluruh pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari kedekatan mereka saat sedang bekerja.

d. Membuat Laporan Harian

Laporan harian digunakan sebagai dasar dalam penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) untuk dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan dari masing-masing pegawai pada saat sedang bekerja. Laporan harian dihitung bulanan dan dari bulanan dihitung lagi menjadi laporan akhir tahun sehingga hasil akhirnya dapat diukur telah mencapai sasaran kinerja pegawai (SKP) atau belum”.³³

Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan pendapat Bapak Ali Ichwan selaku Kasubag TU disana, Seluruh pegawai bekerja berdasarkan Rencana Strategi (Renstra) Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan. Hasil pekerjaan mereka setiap harinya tertulis dalam bentuk laporan harian yang nantinya akan dipertanggung jawabkan kepada atasan (kepala kantor) setiap 3 bulan sekali yang diukur dalam kurun

³²Hasil observasi di lapangan pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019 Pukul 07.30 WIB.

³³Wawancara dengan Bapak Hidayat Maskur(Kepala Kantor) di ruang kerjanya Pada hari selasa tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB.

waktu satu tahun. Dari situ dapat diketahui pekerjaan mereka kerjakan sudah mencapai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)nya atau belum, jika belum maka perlu dilakukan evaluasi kinerja pegawai. Selama ini laporan harian yang dibuat oleh masing-masing pegawai masih berbentuk manual, namun dekat-dekat ini akan diupayakan aplikasi SIEKA sebagai pengganti sistem yang lama sehingga masing-masing pegawai tidak perlu lagi membuat laporan harian secara manual.³⁴

Didalam laporan harian bertuliskan seluruh kegiatan yang dilakukan pegawai selama satu hari penuh. Mulai dari pegawai berangkat ke kantor sampai dengan meninggalkan kantor, yang bertuliskan tanggal, uraian kegiatan, hasil dan jumlah pekerjaan yangtelah dikerjakan. Contohnya saja Kasubbag Tu hari itu telah mengkoreksi buku kas umum sejumlah 6 bendel, memaraf surat masuk sejumlah 3 bendel, memaraf surat keluar sebanyak 4 surat, memaraf surat tugas sebanyak 3 bendel, serta menteliti dan memaraf SKKP sebanyak 2 surat sebelum diteruskan ke pimpinan atau kepala kantor, maka dalam laporan tersebut harus dituliskan dengan jelas dan apa adanya.³⁵

Berdasarkan hasil wawancara dan bukti dokumentasi yang didapatkan, strategi kepala kantor untuk meningkatkan

³⁴Hasil wawancara dengan Bapak Ali Ichwan (Kasubag TU) di ruang kerjanya pada hari Jum'at Tanggal 10 Mei 2019 pukul 14.20

³⁵Hasil dokumentasi laporan harian yang didapatkan dari Kasubbag Tu pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019.

kinerja pegawai dengan membuat laporan harian telah dijalankan dengan baik oleh masing-masing pegawai. Sertamenjadi keharusan bagi Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah.

e. Reward dan Punishment

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan, dalam memberikan penghargaan kepada pegawai atas pencapaian kerjanya, Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan hanya mampu memberikan penghargaan yang sifatnya non material. Seperti memberikan ucapan selamat atau pujian kepada yang bersangkutan, jika memungkinkan dibuatkan semacam piagam penghargaan. Karena dari Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan sendiri tidak menganggarkan untuk hal demikian selain itu untuk menghindari kecemburuan sosial antara pegawai satu dengan pegawai yang lainnya.”³⁶

Hal tersebut juga dibenarkan bapak Ali Ichwan selaku kasubag TU disana terkait bentuk reward yang diberikan kepada pegawai terkait kerjanya. Beliau mengatakan:

“memang benar adanya kalau untuk memberikan penghargaan yang sifatnya materi kami belum sanggup karena memang tidak ada anggarannya. Namun bapak kepala sendiri juga sering mengajak

³⁶Wawancara dengan Bapak Hidayat Maskur(Kepala Kantor) di ruang kerjanya Pada hari selasa Tanggal 14 Mei 2019 pukul 09.00 WIB.

pegawai untuk makan siang diluar tentunya itu pribadi dari beliau sendiri”³⁷.

Selain memberikan penghargaan yang sifat non material, kepala kantor juga memberikan hukuman kepada pegawai yang dengan sengaja menyalahi aturan yang telah dibuat dan disepakati bersama. Berdasrkan hasil wawancara dengan bapak Hidayat Maskur selaku kepala kantor disana, dalam mengambil sika dan langkah yang harus diambil terkait dengan pelanggaran yang dilakukan oleh masing-masing pegawai beliau berpegang teguh pada PP Nomor 53 Tahun 2010. Berikut ini penjabaran dari jenis-jenis hukuman yang diterapkan kepada pegawai atas pelanggaran-pelanggaran yang dibuat:

4.3 Keterangan Tabel

Tingkat dan jenis hukuman disiplin bila melanggar larangan, aturan dan ketentuan yang berlaku.³⁸

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

³⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Ali Ichwan (Kasubag TU) di ruang kerjanya pada hari Jum'at Tanggal 10 Mei 2019 pukul 14.20 WIB.

³⁸ Dokumentasi jenis-jenis hukuman didapatkan dari bagian kepegawaian pada hari Selasa tanggal 14 Mei 2019 Pukul 10.00 WIB.

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
---	---------------------------------------	---	--

4.4 Keterangan Tabel

Tidak masuk kerja tanpa ijin/keterangan dan jenis hukuman yang diberikan.³⁹

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
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)

Peneliti juga bertanya kepada bapak Rouf selaku Kasi penyelenggara Haji dan Umroh terkait jenis hukuman yang

³⁹ Dokumentasi jenis-jenis hukuman didapatkan dari bagian kepegawaian pada hari Selasa tanggal 14 Mei 2019 Pukul 10.00 WIB.

diterapkan bapak kepala kepada pegawainya, beliau mengatakan:

“terkait dengan masalah hukuman yang diberikan kepada pegawai, bapak kepala memang sangat ketat sekali, seperti halnya aturan masuk kerja tepat pukul 07.30 maka pegawai yang datang terlambat harus mengikuti apel diluar kantor. Biasanya setelah kegiatan apel bapak kepala langsung menghampiri untuk memberikan teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan.”⁴⁰

Hasil observasi peneliti dilapangan terlihat dengan jelas 10 Budaya Malu yang terpasang di ruang depan Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan. Tujuannya agar setiap pegawai yang datang secara tidak langsung dapat melihat dan membacanya. Namun peraturan hanyalah peraturan, secara tertulis seluruh pegawai dapat memahami namun praktiknya peraturan tersebut belum dapat diindahkan oleh seluruh pegawai disana.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan bukti dokumentasi yang didapatkan dapat peneliti simpulkan bahwa strategi kepemimpinan melalui rewards dan punishment telah diupayakan dengan cukup baik oleh kepala kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.

⁴⁰Wawancara dengan Bapak Abdul Rouf (Kasi Penyelenggara Haji dan Umroh) di ruang kerjanya pada hari Jum'at tanggal 10 Mei 2019 Pukul 10.20 WIB.

C. Analisis Data

Dari hasil penelitian, dapat dianalisis bahwa strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari strategi yang dibuat oleh kepala kantor kementerian Agama Kab. Grobogan dalam meningkatkan kinerja pegawai disana.

1. Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan

Kinerja atau prestasi kerja (*job performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.⁴¹ Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dikemukakan pada pembahasan sebelumnya, kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan dapat dilihat dari perilaku kinerja pegawai sesuai dengan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan, yang meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan, kerjasama dan kepemimpinan.

a. Orientasi pelayanan

Orientasi pelayanan yang diberikan pegawai secara keseluruhan dapat dikatakan baik, dilihat dari

⁴¹Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004). Hlm.67

cara pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan dalam melakukan hubungan kerja baik dengan atasan, sesama rekan kerja dan instansi lain, serta dilihat dari antusias masing-masing pegawai untuk dapat melayani masyarakat yang datang dengan berbagai keperluan dengan sebaik mungkin.

b. Integritas

Integritas pegawai dapat dilihat dari etos kerja yang tinggi dari masing-masing individu pada saat sedang bekerja. Dilihat dari cara mereka untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Contohnya saja seksi pendidikan Madrasah yang sedang membereskan berkas usulan tunjangan fungsional guru Madrasah sekabupaten grobogan yang jumlahnya tidak sedikit. Selain itu seksi Bimas Islam yang mengurus masalah perkawinan dan kemasjidan serta seksi penyelenggara Haji dan Umroh yang sedang sibuk-sibuknya mengurus pemberangkatan jama'ah Haji sekabupaten Grobogan tahun ini.

c. Komitmen

Komitmen pegawai dalam bekerja dapat dilihat dari totalitas mereka untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan, katakanlah kasi Bimas Islam untuk melihat dan meninjau secara

langsung kegiatan KUA di kecamatan-kecamatan beliau harus ikut terjun langsung didalamnya. Tidak jarang beliau juga harus masuk ke pelosok daerah sebagai bentuk totalitas pekerjaan semata. Selain itu komitmen pegawai dalam bekerja juga sangat terlihat disana seperti halnya seksi Pendidikan Madrasah dalam menyelesaikan berkas usulan tunjangan fungsional guru Madrasah sekabupaten Grobogan yang jumlahnya tidak sedikit pada saat itu.

d. Kedisiplinan

Secara keseluruhan kedisiplinan pegawai dalam bekerja dapat dikatakan cukup, karena masih ditemukannya sebagian pegawai yang kurang disiplin pada saat jam kerja. Seperti halnya masih ditemukan beberapa pegawai yang sering keluar masuk kantor dan beberapa pegawai kedapatan tidur didalam mushola pada saat jam kerja. Namun, tidaklah semua pegawai demikian masih banyak pegawai yang lainnya disiplin dalam bekerja serta senantiasa untuk selalu mentaati aturan-aturan Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan yang telah ditetapkan.

e. Kerjasama

Kerjasama pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan dapat dilihat dari cara pegawai membantu pegawai lainnya ketika sedang

membutuhkan bantuan meskipun secara tupoksi tugas tersebut bukan menjadi tanggung jawabnya , contohnya saja pemberangkatan Haji merupakan tugas dan tanggung jawab penyelenggara Haji dan Umroh, dikarenakan jumlah SDM diseksi tersebut terbatas, secara tidak langsung tugas tersebut menjadi tanggung jawab seluruh pegawai yang ada disana. Sehingga kerjasama sangat dibutuhkan demi mewujudkan tujuan Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan yang telah ditetapkan.

f. Kepemimpinan

Kemampuan kasi untuk dapat memimpin serta mempengaruhi bawahannya dalam bekerja secara keseluruhan dapat dikatakan baik. Dilihat dari cara masing-masing kasi untuk memberikan arahan serta dorongan motivasi kepada bawahannya untuk dapat bekerja sebaik mungkin. Contohnya saja Kasi Bimas Islam yang merangkap sebagai kasi pendidikan Madrasah, beliau mempunyai tugas serta tanggungjawab untuk dapat meningkatkan kinerja keduanya.

Tentunya hal ini tidak jauh berbeda dengan indicator kinerja karyawan menurut Malayu Hasibuan yang sebelumnya telah diuraikan pada pembahasan bab II, meliputi kesetiaan, prestasi kerja,

kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan serta tanggung jawab.⁴² Meskipun pada kenyataannya semua indikator belum dapat dijalankan dengan baik oleh masing-masing pegawai, seperti halnya masalah kedisiplinan pada saat jam kerja.

Pada dasarnya orang bekerja karena adanya kemauan dari dalam diri mereka sendiri. Sehingga komitmen dalam bekerja dari masing-masing pegawai juga tidak dapat disamakan pula. Seperti halnya masalah kedisiplinan, tidak semua pegawai memiliki kesadaran untuk dapat mentaati aturan yang telah dibuat dan disepakati bersama sebelumnya. Tentunya hal ini belum sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara, bahwasanya disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai, disiplin bukanlah suatu hukuman akan tetapi lebih mengarah pada pembentukan perilaku positif, disiplin ditunjukkan untuk perubahan perilaku yang lebih baik dan disiplin bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.⁴³

⁴² Nova Syafrina, *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suka Fajar Pekanbaru, Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau*, (Vol.8, Nomor 4, Desember 2017), hlm7.

⁴³Lijan Poltak sinambela, *Kinerja Pegawai, Teori, Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012) cet 1, hlm.242.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan mempunyai kinerja pegawai yang cukup baik, karena secara umum pegawai telah mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai dengan baik dan penuh tanggung jawab. Hanya saja masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja sehingga perlu adanya pengawasan secara terus menerus dari kepala kantor serta masing-masing kepala seksi bagian agar masalah kedisiplinan pegawai akan segera teratasi kedepannya.

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

Seperti yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, strategi sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai disana. Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan meliputi, membuat aturan kedisiplinan, memberikan job description yang jelas, membangkitkan motivasi pegawai, membuat laporan harian, serta memberikan reward dan punishment.

a. Membuat aturan kedisiplinan

Dalam memberikan aturan kedisiplinan kepada seluruh pegawai, kepala kantor Kementerian Agama

Kab. Grobogan membuat aturan seperti halnya jam masuk, istirahat dan pulang kerja, peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam bekerja, peraturan mengenai cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain, peraturan mengenai apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi, serta kewajiban mengikuti apel pagi setiap harinya. Kepala kantor sedang mengupayakan pemakaian prinjer wajah sebagai pengganti prinjer print untuk dapat meminimalisir keterlambatan pegawai pada saat masuk kerja, selain itu untuk mencegah pegawai agar tidak dapat melakukan manipulasi masalah kehadiran. Pemasangan kamera CCTV disudut-sudut kantor juga terlihat, tujuannya agar seluruh aktivitas pegawai dapat terpantau dengan jelas dari dalam ruang kerja kepala kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.

Upaya kepala kantor dalam menegakkan aturan kedisiplinan kepada seluruh pegawai sejalan dengan teori Henry Sinamora dalam buku *Kinerja Pegawai* yang menyatakan “ *Jika system alam organisasi baik,*

*maka akan lebih mudah menegakkan kedisiplinan dalam bekerja”.*⁴⁴

b. Memberikan job description yang jelas

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 13 Tahun 2012 tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal Kementerian Agama, yang didalamnya mengatur tentang tugas pokok dan fungsi dari masing-masing seksi/bagian.⁴⁵ Sehingga dari masing-masing pegawai mempunyai tugas pokok dan fungsi yang berbeda-beda. Pemimpin mempunyai kewajiban untuk memberikan arahan kepada pegawai terkait dengan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Kepala kantor biasanya memberikan arahan kepada pegawai pada saat ada waktu luang, bisa disampaikan melalui kasi atau pada saat rapat internal dengan seluruh pegawai. Tidak jarang kepala kantor juga terjun langsung keruang kerja pegawai untuk melihat secara langsung kegiatan pada saat itu.

Strategi kepala dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui job description yang jelas sudah sangat terlihat. Terbukti masing-masing pegawai telah mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan

⁴⁴Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai, Teori, Pengukuran Dan Implikasi*,(Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012) cet 1, hlm.240

⁴⁵Dokumentasi Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 13 Tahun 2012 yang didapat dari bagian kepegawaian.

penyempurnaan tanggung jawab sehingga tidak terlihat adanya penumpukan berkas dimasing-masing meja pelayanan pegawai. Tentunya hal ini tidak jauh berbeda dengan teori yang diungkapkan oleh Hasibuan dengan adanya perancangan pekerjaan dan deskripsi tugas yang jelas, maka akan semakin produktif dan berprestasi sehingga keuntungan ekonomis dari deskripsi pekerjaan juga akan diperoleh.⁴⁶

c. Membangkitkan motivasi pegawai

Upaya kepala kantor dalam membangkitkan motivasi kepada pegawai dapat dilakukan dengan carameluangkan waktu kebersamaan yang cukup kepada seluruh pegawai yang ada disana. Dengan begitu pegawai akan merasa sangat diperhatikan dengan begitu produktivitasnya dalam bekerja diharapkan juga akan ikut meningkat. Selain itu menciptakan rasa kekeluargaan dengan seluruh pegawai dikantor juga poin yang tidak kalah penting, dengan begitu suasana bekerja akan terasa sangathangat dan menyenangkan dengan sendirinya.

⁴⁶Lestari Simanjutak, *Pengaruh Deskripsi Kerja, Jenjang Karir dan Pengawasan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau* tersedia pada: <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/42166> diakses pada tanggal 7 Agustus 2019 pukul 18:40 WIB.

Berdasarkan uraian tersebut terlihat jelas usaha yang dilakukan kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan untuk membangkitkan motivasi pegawai dalam bekerja tidak jauh berbeda dengan teori milik Maslow. Selain kebutuhan akan rasa aman, pegawai juga perlu akan kebutuhan kasih sayang (*belongingness and love needs*) dalam bekerja. Seperti kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.⁴⁷

d. Membuat laporan harian

Untuk dapat mengetahui kinerja dari masing-masing pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, kepala kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan membuat kebijakan laporan harian kepada seluruh pegawai. Laporan harian bertuliskan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing pegawai dalam satu hari penuh. Dari laporan harian tersebut dapat terlihat pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing pegawai telah mampu mencapai sasaran kinerjanya atau belum. Selain itu laporan harian juga dijadikan sebagai acuan dasar dalam penilaian kinerja pegawai yang mengacu pada Sasaran Kinerja Pegawai

⁴⁷Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosdakarya, 2017). hlm 95.

(SKP) dan Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama RI mencakup orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan, kerjasama serta kepemimpinan.⁴⁸

Hasil penelitian menunjukkan kepala kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan mempunyai cara lain untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai disana, salah satunya dengan kebijakan membuat laporan harian. Tentunya hal ini sedikit berbeda dengan teori yang telah dikemukakan pada bab II, kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai menurut Mulyasa dapat dilakukan melalui pembinaan disiplin, pembangkitan motivasi dan penghargaan.⁴⁹ Sehingga adanya inovasi yang berbeda untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai selain dari teori yang telah disebutkan sebelumnya.

e. Memberikan rewards dan punishment

Dalam memberikan penghargaan kepada pegawai terkait dengan pencapaian kerjanya, kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan hanya mampu memberikan penghargaan yang bersifat non material.

⁴⁸Dokumentasi lembar penilaian kinerja pegawai yang didapatkan dari bagian kepegawaian.

⁴⁹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Rosda Karya, 2004), hlm.118-126

Seperti halnya memberikan selamat atau pujian kepada pegawai yang bersangkutan dan jika memungkinkan waktunya akan diberikan semacam piagam penghargaan. Dengan alasan menghindari kecemburuan sosial antara pegawai satu dengan yang lainnya. Selain itu Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan sendiri juga tidak menganggarkan untuk hal yang sifatnya demikian.

Selain memberikan penghargaan terkait pencapaian kinerja pegawai, kepala Kantor juga memberikan hukuman kepada pegawai yang dengan sengaja menyalahi aturan-aturan yang telah ditetapkan kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan. Kepala kantor merujuk pada Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010. Peraturan tersebut menjadi dasar atas sikap dan langkah yang harus diambil kepala kantor untuk menghadapi pegawai yang dengan sengaja menyalahi aturan yang berlaku, tanpa harus membeda-bedakan antara pegawai satu dengan yang lain.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa strategi kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui rewards dan punishment telah dijalankan dengan baik dan tidak jauh berbeda dengan dengan teori yang telah dijelaskan pada Bab

II. Bahwasanya dalam memberikan penghargaan juga perlu dilakukan secara tepat, efektif dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif seperti halnya kecemburuan sosial antara pegawai satu dengan pegawai yang lainnya.⁵⁰

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dilapangan, menunjukkan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kab.Grobogan dapat dikatakan baik. Dilihat dari upaya kepala kantor untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Selain itu kepala kantor juga memiliki strategi khusus untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai disana dan strategi tersebut belum disebutkan pada teori sebelumnya. Seperti halnya memberikan job description yang jelas kepada seluruh pegawai terkait pekerjaanya dan kebijakan membuat laporan harian kepada seluruh pegawai sebagai bentuk penilaian dan bahan evaluasi atas kinerja mereka.

D. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan oleh berbagai hal. Banyak kendala yang

⁵⁰Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*,(Bandung: PT Rosda Karya, 2004), hlm.126

dialami oleh peneliti baik ketika sedang menggali informasi data dilapangan maupun pada saat mengolah dan menganalisis data yang telah didapatkan. Sebagai manusia biasa peneliti sendiri masih banyak mempunyai kesalahan dan kekurangan yang nantinya memerlukan saran dari pembaca semuanya. Adapaun keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini hanya membahas tentang strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai saja yang lingkupnya hanya untuk mendeskripsikan strategi yang digunakan kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai disana.
2. Penelitian yang dilakukan terbatas pada satu tempat saja yaitu Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan sehingga kemungkinan hasil yang didapatkan juga akan berbeda dengan tempat penelitian lainnya.
3. Keterbatasan penulis sendiri, kurangnya pengetahuan serta pemahaman penulis juga mempengaruhi proses dan hasil analisis penelitian ini. Namun saran dan masukan dari dosen pembimbing sangatlah membantu penulis untuk tetap berusaha menyelesaikan penelitian ini dengan semaksimal mungkin, agar hasilnya dapat bermanfaat bagi bagi pihak-pihak terkait.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah dijelaskan pada bab sebelumnya “Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan”. Maka dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini, yaitu:

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

motivasi pegawai dalam bekerja, membuat laporan harian sebagai bentuk penilaian kinerja, memberikan rewards kepada pegawai atas pencapaian kerjanya serta memberikan hukuman kepada pegawai yang dengan sengaja menyalahi aturan yang telah ditetapkan Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.

B. Saran

Dari kesimpulan yang telah diuraikan penulis diatas, perlu sekiranya penulis memberikan sumbangan pemikiran berupa saran-saran bagi semua pihak terhadap strategi kepemimpinan dan meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan. Dari saran-saran berikut diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan bahan pertimbangan bagi lembaga yang bersangkutan untuk kemajuan lembaga itu sendiri dan mungkin akan sangat berguna terutama bagi pembaca yang tertarik untuk mengetahui seperti apa kondisi dan iklim kerja yang ada di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan. Saran-saran yang dapat penulis sampaikan antara lain sebagai berikut:

1. Penyesuaian kembali penempatan posisi kerja pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan, keahlian, dan keterampilan dari masing-masing individu dan jika memungkinkan perlu diberlakukannya rotasi pekerjaan

sehingga dari masing-masing pegawai juga dapat merasakan beban kerja yang sama pula.

2. Mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas kerjanya, seperti halnya sebagian pegawai yang belum menguasai IT untuk ikut sertakan dalam pelatihan tersebut.
3. Perlunya ketegasan dari kepala kantor terkait dengan disiplin kerja pada indikator frekuensi keterlambatan masuk kantor, telat mengikuti apel , sering ijin meninggalkan kantor tanpa alasan yang jelas sehingga perlu diberlakukannya sanksi yang tegas kepada pegawai yang bersangkutan.
4. Perlu adanya pengawasan melekat dari segenap kepala seksi kepada bawahannya untuk membantu kepala kantor dalam mengawasi kedisiplinan pegawai pada saat jam kerja.
5. Perlu adanya peningkatan serta inovasi dari pemimpin terhadap kemajuan kantor sesuai dengan harapan seluruh pegawai.

C. Kata Penutup

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul ”Stategi Kepemimpinan Dalam

Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan“ dengan lancar tanpa halangan suatu apapun. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, karena keterbatasan kemampuan penulis sendiri dalam menggali dan mendapatkan informasi di lapangan. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran dari pembaca demi perbaikan skripsi ini kedepannya. Harapannya skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri khususnya dan pembaca pada umumnya. Amin.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- A, Muri Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*, Jakarta:KENCANA, 2014.
- Afifudin, Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV Pustaka Setia 2009.
- Al-Barqy, Aziz Abdul, *Strategi Kepemimpinan Kepala Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi kasus di Kementerian Agama Kota Malang)*.Tesis tidak diterbitkan Malang:Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015.
- Arikunto, Suharsini, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT. Rineka Cipta , 2006.
- Bukhori M , dkk, *Azas Azas Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media, 2005.
- Danim, Sudarwan, *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya Edisi Revisi*,Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009.
- Dirgantoro, *Manajemen Strategik, Konsep, Kasus dan Implementasi*, Jakarta: Grasindo, 2001.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996.
- Fred , David R, *Manajemen Strategis, Edisi Sepuluh*, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Gunawan, Imam, *Metode Penelitian Teori dan Praktik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

- Handoko, Hnai T, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, BFE: Yogyakarta, 2001.
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen , Dasar , Pengertian , Dan Masalah Edisi Revisi*, Jakarta: PT Bumi Aksara,2003.
- Hidayat, Rachmad , *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan*, Madura: Universitas Trunojoyo, Vol.17, No.1, 2013.
- Hidayatul, Latifah, *Pengaruh Motivasi Terhadap KinerjaKaryawan Pada UD. Jayadi Batu-Jatim*. Diss. University of Muhammadiyah Malang, 2014.
- Hoy, K Wyne , dan Cecil G. Miskel, *Education Administration (Theory, Research, And Practice, Third Edition)*, (Newyork: Random House,1978), hlm.272.
- <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/arle/view/91> diakses pada tanggal 7 Oktober 2018.
- <http://eprints.umm.ac.id/20246/> diakses ada tanggal 7 Juli 2019 pukul 09.01 WIB.
- <http://journal.umpo.ac.id/index.php/muaddib/article/download/88/75> diakses pada tanggal 10 Maret 2019 pukul 12.50 WIB.
- <http://kompasiana.com/> diakses pada tanggal 10 Maret 2019.
<http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/42166> diakses pada tanggal 7 Agustus 2019 pukul 18:40 WIB.
- <http://www.bpkp.go.id/uu/filedownload/5/3/1963.bpkp>diakses pada tanggal 6 Oktober 2018.
- <https://kbbi.web.id/efektivitas>diakses pada har i Minggu tanggal 7 Juli 2019 pukul 09.02 WIB.

<https://kemenag.go.id/home/artikel/42941> diakses pada tanggal 6 Oktober 2018.

<https://tafsirweb.com/1892-surat-al-maidah-ayat-8.html> diakses pada tanggal 25 Juli 2019 pukul 19:38 WIB.

Kartono, Kartini, 2016, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PTRaja Grafindo Persada, 2003.

Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: Refika Aditama, 2005.

Mathis, *Human Resource Managemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Moloeng, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.

Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Rosda Karya, 2004.

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

Prabu, Anwar, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.

Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2014.

Purwanto, Ngalim, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.

Rivai, Veitzhal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003.

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

- Sanjaya,Wina, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006.
- Sculer, S Randall dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke 21*, Jakarta: Erlangga, 1999.
- Sinambela, Lijan Poltak , *KINERJA PEGAWAI, Teori, Pengukuran dan Implikasi*,Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Stephen P.Robbins, and Timothy A. Judge, "*Perilaku organisasi*" *Edisi kesepuluh*, Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006.
- Subagyo, Joko, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2009.
- Suprayogo, Imam, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, cet I,1999.
- Suprayogo, Imam, *Metodologi Penelitian sosial Agama*, Bandung: PT Remaja Karya, 2001.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana prenada Media Group, 2009.
- Syafrina, Nova, *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suka Fajar Pekanbaru, Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau*, Vol.8, No.4, 2017.
- Syukri ,dkk, *Kepemimpinan Kepala Kantor Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh*. Tesis diterbitkan, Aceh: Universitas Syiah Kuala, 2017. Undang-undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Widjaja, Amin Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: Rineka Cipta, 1993.

Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012.

Yusuf, Muri.A, *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*, Jakarta: KENCANA, 2014.

Zazin,Nur,*Kepemimpinan dan Manajemen Konflik: Strategi Mengelola Konflik dalam Inovasi Organisasi dan Pendidikan di Madrasah atau Sekolah yang Unggul*,Yogyakarta: Absolute Media, 2010.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara

TRANSKIP WAWANCARA

Informan : Bapak H. Hidayat Maskur, S.Ag,
M.S.I
Jabatan : Kepala Kantor
Tempat : Ruang kerja
Hari/Tanggal : Selasa, 14 Mei 2019

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana kualitas kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan, dilihat dari orientasi pelayanan, komitmen, kedisiplinan dll?	Baik atau tidaknya cara pegawai memberikan pelayanan, dapat dilihat dari cara mereka membangun hubungan kerja dengan atasan, sesama rekan kerja serta pada saat melayani masyarakat yang datang dengan berbagai keperluan. Apalagi sejak Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan telah mampu menjalankan Sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) seluruh pegawai haruslah cepat tanggap dalam melayani masyarakat yang datang, selain itu pekerjaan yang

		<p>mereka kerjakan juga harus selesai tepat pada waktunya. komitmen pegawai dapat dilihat dari cara mereka melakukan suatu pekerjaan. Contohnya saja saya mengutus Kasi Bimas Islam untuk melakukan monitoring ke pegawai KUA di kecamatan-kecamatan. Tugas kasi dikantor sendiri juga banyak, tapi melakukan monitoring ke KUA juga menjadi tanggungjawab beliau. Kedisiplinan pegawai dapat dilihat dari sikap dan perilaku mereka untuk senantiasa mentaati aturan yang telah berlaku dan disepakati bersama</p>
2	<p>Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan?</p>	<p>Kalau kita berbicara mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tentunya sangatlah banyak, ada SDM nya, ada alatnya, IT nya , Program Kerjanya , Visi misinya dan terakhir Rewards dan Punishment.</p>
3	<p>Bagaimana strategi yang anda gunakan untuk meningkatkan</p>	<p>Memberikan kedisiplinan pegawai, memberikan job description yang</p>

	kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan?	jelas, membuat laporan harian, membangkitkan motivasi pegawai serta memberikan rewards dan punishment.
4	Adakah program-program yang diupayakan terkait dengan peningkatan kinerja pegawai?	Ada, contohnya diklat pegawaian, pelatihan-pelatihan, study banding dan mendukung pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan.
5	Bagaimana cara anda mengukur kualitas kinerja pegawai disini?	Dari laporan harian mereka yang diukur berdasarkan SKP/ sasaran kinerja pegawai selama satu tahun apakah sudah mencapai targetnya atau belum.
6	Adakah bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai atas pencapaian kerjanya?	Bentuknya ya seperti memberikan ucapan selamat kepada yang bersangkutankemudian diumumkan di hadapan seluruh pegawai lainnya sebagai pegawai paling teladan, kalau bentuk materi kita belum sanggup karena memang tidak ada anggarannya.
7	Bagaimana cara anda menerapkan kedisiplinan kepada seluruh pegawai?	Kami sedang mengupayakan untuk memakai prinjer wajah untuk masalah kehadiran pegawai yang sebelumnya masih memakai prinjer

		print.
9	Harapan kedepannya untuk seluruh pegawai terkait kinerjanya disini?	Harapannya, seluruh pegawai selalu ada penngkatan dalam bekerja , selain itu untuk terus menjaga kekompakan dengan seluruh pegawai yang lainnya.

TRANSKIP WAWANCARA

Informan : Bapak H.Ali Ichwan, S.Pd
 Jabatan : Ka Sub Bag Tata Usaha
 Tempat : Ruang kerja
 Hari/Tanggal : Jum'at, 10 Mei 2019

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana kualitas kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan?	kualitas kinerja pegawai dikantor kementerian Agama kab. Grobogan secara garis besar dapat dikatakan baik, mereka telah mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. contohnya saja bagian Tata Usaha yang mengurus surat masuk dan keluar setiap harinya yang jumlahnya tidak sedikit, bagian keuangan mengurus masalah keuangan kantor, penyelenggara Haji dan Umrah

		mengurus masalah pemberangkatan Haji dan sebagainya, dan seksi-seksi yang lain dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.
2	Fakor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan?	Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ada motivasi, kualifikasi pendidikan, ketrampilan dan penghargaan.
3	Bagaimana strategi yang dilakukan Bapak kepala terkait dengan peningkatan kinerja?	Memotivasi kita semua untuk selalu ada peningkatan dalam bekerja.
4	Model kepemimpinan seperti apa yang beliau terapkan disini? Berikan alasannya	Pastinya demokratis, terbukti beliau selalu mengedepankan musyawarah dalam hal apapun.
5	Adakah bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai atas pencapaian kinerjanya?	Ada, seperti pemberian selamat pada pegawai yang bersangkutan, diberikan semacam piagam penghargaan kalau memungkinkan. Tidak jarang bapak kepala juga mengajak pegawai untuk makan siang diluar tapi itu ribadi dari beliau.
6	Adakah program-program yang diupayakan terkait dengan peningkatan kinerja pegawai?	Ada, seperti pelatihan-pelatihan, diklat kepegawaian dan study banding.
7	Harapan kedepannya untuk	Harapannya, semoga selalu ada

	Bapak Kepala Kantor terkait dengan kepemimpinannya?	peningkatan khususnya demi kemajuan kemenag sendiri.
8	Harapan kedepannya untuk seluruh pegawai terkait kinerjanya disini?	Harapannya untuk pegawai agar selalu kompak dalam bekerja.

TRANSKIP WAWANCARA

Informan : Bapak H. Fahrurrozi, M.S.I

Jabatan : Kasi BIMAS

Tempat : Ruang kerja

Hari/Tanggal : Jum'at, 10 Mei 2019

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana integritas pegawai Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan dalam bekerja?	salah satu sifat yang menunjukkan integritas dalam bekerja adalah etos kerja yang tinggi ,contohnya saja diseksi Bimas Islam mempunyai tanggung jawab untuk melayani masyarakat terkait masalah perkawinan, kemasjidan dan sebagainya. Beban kerjanya sering tidak terlihat, tapi pada kenyataanya kita semua bekerja sesuai dengan tugas dan

		tanggung jawab masing-masing
2	Fakor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan?	visi misi, program kerja dan motivasi pemimpin.
3	Bagaimana strategi yang dilakukan Bapak kepala terkait dengan peningkatan kinerja?	Dengan gaya beliau yang santai saat membawakan diri serta mudah berbaur menjadikan kita semangat dalam bekerja, seperti sedang bekerja dengan rekan sendiri
4	Model kepemimpinan seperti apa yang beliau terapkan disini? Berikan alasannya	Demokratis, disiplinnya sangat tinggi
5	Adakah bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai atas pencapaian kinerjanya?	Ada, bentuknya dulu ada semacam sertifikat penghargaan, tapi untuk kepala yg sekarang sepertinya belum ada
6	Adakah program-program yang diupayakan terkait dengan peningkatan kinerja pegawai?	Ada, ya seperti kemarin kita semua baru saja study banding ke kemenag kota yogyakarta, selain itu ada pelatihan sebagai penyuluh juga
7	Harapan kedepannya untuk Bapak Kepala Kantor terkait	Semoga semakin mantap dan dinamis

	kepemimpinannya?	
8	Harapan kedepannya untuk seluruh pegawai terkait kinerjanya disini?	Ya tentunya semakin semangat dalam bekerja dan kompak dalam hal kebaikan.

TRANSKIP WAWANCARA

Informan : Bapak H. Abdul Rouf, M.S.I

Jabatan :Kasi Haji dan Umrah

Tempat : Ruang kerja

Hari/Tanggal : Jum'at, 10 Mei 2019

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana kualitas kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan jika dilihat dari kerjasamanya dalam bekerja?	kerjasama antara pegawai satu dengan yang lainnya secara keseluruhan dapat dikatakan baik. Dilihat dari cara mereka untuk menjalin hubungan yang erat dengan sesama pegawai. Beliau mengungkapkan: “memasuki musim Haji tahun ini, Ada sekitar 1.081 jama'ah Haji asal Grobogan yang akan kita berangkatkan. sehingga perlu adanya kerja sama dari seluruh pegawai untuk turut membantu kegiatan tersebut. Biasanya ikut

		membantu mengatur rombongan Haji pada saat keberangkatan ke Asrama
2	Fakor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan?	menurut saya faktor yang memengaruhi kinerja mereka adalah motivasi dari dalam diri mereka sendiri, jika kita sudah meniatkan diri kita untuk mengabdikan kepada negara dengan melayani masyarakat tentunya kita sudah siap menerima konsekuensi yang ada. Dengan kita berkumpul dan bercanda dengan rekan-rekan kerja lainnya suasana akan terasa menyenangkan, jadi beban kerjanya tidak begitu terasa.
3	Bagaimana strategi yang dilakukan Bapak kepala terkait dengan peningkatan kinerja?	Dengan memberikan dorongan motivasi contohnya pada saat apel pagi.
4	Model kepemimpinan seperti apa yang beliau terapkan disini?	Sangat sangat demokratis pastinya
5	Adakah bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai atas pencapaian kerjanya?	Ada, ya sekedar pemberian selamat kepada yang bersangkutan
6	Adakah program-program yang	Ada, pembinaan internal, diklat

	diupayakan terkait dengan peningkatan kinerja pegawai?	kepegawaian, pelatihan, dan monitoring
7	Harapan kedepannya untuk Bapak Kepala Kantor terkait kepemimpinannya?	Agar selalu menjadi pemimpin yang baik sehingga dapat menjadi tauladan untuk kita semua dan membawa kemajuan untuk kemenag.
8	Harapan kedepannya untuk seluruh pegawai terkait kinerjanya disini?	Semakin maju dan meningkat kinerjanya sehingga dapat melayani masyarakat dengan baik.

TRANSKIP WAWANCARA

Informan : Bapak H. Hadi Purwanto, M.Ag

Jabatan : Kasi Penyelenggara Syariah

Tempat : Ruang kerja

Hari/Tanggal : Jum'at, 10 Mei 2019

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana kedisiplinan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan?	kalau masalah kedisiplinan, sebagian pegawai masih kurang disiplin dalam bekerja. Salah satu penyebabnya mungkin dari faktor usia. Karena kebanyakan pegawai disini sudah tidak lagi muda banyak yang mau pensiun atau purna dari jabatan

		sehingga semangat kerjanya tidak bisa disamakan dengan yang lain, contohnya pegawai yang kamu lihat sedang tiduran didalam mushola tadi pasti mereka pegawai yang sudah berumur
2	Fakor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan?	semua pegawai disini berasal dari latar belakang pendidikan yang berbeda-beda tentunya kemampuan yang dimiliki tidak dapat disamakan pula. Selain itu penguasaan IT juga masih begitu kurang sehingga dampaknya berpengaruh pada pekerjaan mereka sendiri.
3	Bagaimana strategi yang dilakukan Bapak kepala terkait dengan peningkatan kinerja?	Memberikan masukan-masukan kepada pegawai ketika sedang menghadapi kesulitan-kesulitan terkait dengan tugas kantor.
4	Model kepemimpinan seperti apa yang beliau terapkan disini?	Ya model kepemimpinan pada umumnya, Demokratis
5	Adakah bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai atas pencapaian kerjanya?	Memberikan penghargaan yang bentuknya Non materi, seperti pujian dan support.
6	Adakah program-program yang diupayakan terkait dengan	Ada diklat, pelatihan, monitoring dan sebagainya.

	peningkatan kinerja pegawai?	
7	Harapan kedepannya untuk Bapak Kepala Kantor terkait kepemimpinannya?	Adanya inovasi yang baru demi kemajuan pegawai sendiri.
8	Harapan kedepannya untuk seluruh pegawai terkait kinerjanya?	Optimis dan terus maju dalam melayani masyarakat dengan baik.

TRANSKIP WAWANCARA

Informan : Bapak H.Ali Muhtarom, M.Ag

Jabatan :Pegawai Seksi PENMA

Tempat : Ruang kerja

Hari/Tanggal : Jum'at, 10 Mei 2019

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana strategi yang digunakan kepala terkait dengan peningkatan kinerja pegawai?	Dengan memberikan motivasi, arahan dan solusi terkait kinerja tentunya.
2	Bagaimana integritas pegawai disini dalam bekerja?	kalau berbicara mengenai integritas pegawai dalam bekerja, saya rasa semua pegawai disini memiliki integritas yang cukup tinggi, dilihat dari cara mereka bekerja untuk menyelesaikan

		pekerjaanya. Contohnya saja di seksi Pendidikan Madrasah, volume beban kerja di seksi ini memanglah sangat banyak dibandingkan seksi lainnya, setiap hari kita mengurus berkas pencairan tunjangan fungsional guru se Kab. Grobogan mengurus pencairan dana BOS/BOM, LPJ dana BOS/BOM, izin operasional RA, legalisir dan pergantian Ijazah dan lain sebagainya
3	Adakah program-program yang diupayakan terkait dengan peningkatan kinerja pegawai?	Ada, baru kemarin seperti ada pelatihan penyuluh Agama dan penghulu
4	Adakah bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai atas pencapaian kinerjanya?	Ada , bentuknya non material seperti memberikan selamat atau pujian
5	Harapan kedepannya untuk seluruh pegawai disini?	Untuk selalu kompak dalam menjalankan tugas
6	Harapan kedepannya untuk kepala kantor ?	Semoga terus ada inovasi dan peningkatan dalam memimpin kita kedepannya

No	Keterangan	Ada	Tidak
1	Kepala kantor memberikan motivasi saat apel pagi	v	
2	Kepala kantor memimpin langsung kegiatan rapat	v	
3	Terdapat aturan kedisiplinan pegawai dalam bekerja	v	
4	Proses pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) berjalan dengan baik	v	

Lampiran 3 Dokumentasi Kegiatan Kantor Kementerian Agama Kab.
Grobogan



Kepala Kantor Membuka Kegiatan Pembinaan Penyuluh Agama
Islam



Kegiatan Pembinaan Penyuluh Agama Islam



Kepala Kantor Memimpin Kegiatan Rapat



Sosialisasi Sistem Informasi Elektronik Kinerja ASN (SIEKA)



Kepala Kantor Memimpin Langsung Kegiatan Tasyaruf Zakat



Monitoring Kasi Bimas Islam Di Kua Kec. Karangrayung



Study Banding Di Kemenag Kota Yogyakarta



Proses Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP)



Kegiatan Apel Pagi



Berkas Tunjangan Fungsional Pegawai Sekab. Grobogan Diruang
Seksi Pendidikan Madrasah

Lampiran 4 Fromat Penilaian SKP

Lampiran III
SE Sekjen Nomor: 51/B-11/2/Kp.02.3/406 /2015

CATATAN PENILAIAN PERILAKU KERJA PNS

Nama :
NIP :

NO	TANGGAL	URAIAN	NAMA/NIP DAN PARAF PEJABAT PENILAI
1	2 Januari 2014 s.d. 31 Desember 2014	Penilaian SKP sampai dengan akhir Desember 2014 = dengan penilaian perilaku kinerja adalah sebagai berikut : - Orientasi Pelayanan = - Integritas = - Kedisiplinan = - Diligensi = - Kerjasama = - Kepemimpinan = - Jumlah = - Nilai Rata-Rata =	Nama Jabatan, Nama Pejabat NIP

Lampiran I
SE Sekjen Nomor: 51/B-11/2/Kp.02.3/406 /2015

**LAPORAN KINERJA HARIAN
SASARAN KINERJA PEGAWAI**

Bulan :

NO.	TANGGAL	KEGIATAN TUGAS JABATAN	HASIL	JUMLAH	PARAF
1.	3 Januari 2015	Konsep Surat Dinas	Surat	1	
2.	5 Januari 2015	Menyusun Draft Surat Keputusan	Konsep SK	1	

Mengetahui
Atasan Langsung, PNS Yang Bersangkutan

Nama :
NIP :

Lampiran II
SE Sekjen nomor: 51/B-11/2/Kp.02.3/406 /2015

**LAPORAN KINERJA BULANAN
SASARAN KINERJA PEGAWAI**

Bulan : 2015

NO.	KEGIATAN TUGAS JABATAN	BULAN												JUMLAH
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.														
2.														

Mengesahkan
Atasan Langsung, PNS Yang Bersangkutan

Nama :
NIP :

Lampiran 5 Surat Izin Riset



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

Il. Prof. Dr. Hamka Kampus II, Ngaliyan, Telp. 7601295 Fax. 7613387, Semarang 50185

Nomor : B-3643/ Un.10.3/D.1/TL.00./04/2019

Semarang, 15 April 2019

Lamp : -

Hal : **Mohon Izin Riset**

A.n. : Nisa Izzakyya

NIM : 1503036056

Kepada Yth.

Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

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

Nama : Nisa Izzakyya

NIM : 1503036056

Alamat : Desa Kopek RT 02/01 Kec. Godong Kab. Grobogan

Judul Skripsi : **"Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan"**

Pembimbing : 1. Dr. Fahrurrozi, M.Ag

2. Dr. Wahyudi, M.Pd

Bahwa mahasiswa tersebut membutuhkan data-data dengan tema/judul skripsi yang sedang disusunnya, oleh karena itu kami mohon diberi ijin melaksanakan riset selama kurang lebih satu bulan, mulai tanggal 29 April 2019 sampai dengan 29 Mei 2019.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.



a.n Dekan,

Wakil Dekan I Bidang Kemahasiswaan

Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.

NIP. 19641212 199403 1 003

Tembusan :

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang

Lampiran 6 Surat Telah Melaksanakan Riset



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN GROBOGAN**

Jl. Jend. Sudirman No. 49 Purwodadi 58111

Telepon / Faksimili (0292) 421078

Website : <https://www.grobogan.kemenag.go.id> Email : kabgrobogan@kemenag.go.id

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

1. Nama : H. Hidayat Maskur, S.Ag, M.S.I
2. NIP : 197002171996031001
3. Pangkat Gol./Ruang : Pembina (IV/a)
4. Jabatan : Kepala Kantor Kemenag Kab. Grobogan

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Nama : Nisa Izzakyya
2. NIM : 1503036056
3. Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
4. Judul Skripsi : "Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan"

telah melaksanakan penelitian di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan sejak tanggal 29 April s.d 29 Mei 2019.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Purwodadi, 27 Mei 2019

Kepala,

Hidayat Maskur

BIODATA

A. Identitas Diri

Nama : Nisa Izzakyya
NIM : 1503036056
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Tempat, Tanggal Lahir : Grobogan, 9 April 1997
Agama : Islam
Alamat : Desa Kopek RT 02 RW 01, Godong, Grobogan
Nomor Handphone : 085875414703
Email : nisaizzakyya@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

1. SD Negeri Kopek Lulus Tahun 2009
2. SMP Negeri 1 Godong Lulus Tahun 2012
3. SMA Negeri 1 Dempet Lulus Tahun 2015

C. Riwayat Organisasi

1. HMJ Manajemen Pendidikan Islam 2015/2016 (Divisi SDM)
2. HMJ Manajemen Pendidikan Islam 2016/2017 (Ko SDM)
3. Ikatan Mahasiswa Purwodadi Grobogan/ IMPG

Semarang, 11 Juli 2019

Nisa Izzakyya
NIM. 1503036056