

**“STRATEGI PEMIMPIN DALAM MEWUJUDKAN KINERJA PEGAWAI
DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SEMARANG”**



SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)
Jurusan Manajemen Dakwah (MD)

Oleh:

Riski Wahyu Febriani

1901036068

**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG**

2023

HALAMAN PENGESAHAN



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

Jalan. Prof. Dr. Hamka Km.2 (Kampus 3 UIN WALISONGO) Ngaliyan, Semarang 50185.
Telepon (024) 7506405, Website : fakdakom.walisongo.ac.id, Email : fakdakom.uinws@gmail.ac.id

SURAT PENGESAHAN SKRIPSI

**STRATEGI PEMIMPIN DALAM MEWUJUDKAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR
KEMENTERIAN AGAMA KOTA SEMARANG**

Oleh :

Riski Wahyu Febriani
1901036068

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 29 Maret 2023 dan dinyatakan LULUS memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos)

Susunan Dewan Penguji

Ketua Sidang

Dr. Hj. Siti Prihatiningtyas, M.Pd.

NIP. 196708231993032003

Penguji I

Dr. H. Nurbini, M.S.I.

NIP. 196809181993031004

Sekretaris Sidang

Lukmanul Hakim, M.Sc.

NIP. 199101152019031010

Penguji II

Dedy Susanto, S.Sos.I., M.S.I.

NIP. 1981105142007101001

Mengetahui,
Pembimbing

Dr. H. Siti Prihatiningtyas, M.Pd.

NIP : 196708231993032003

Disahkan oleh

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Pada Tanggal, Semarang, 11 April 2023



Prof. Dr. H. Ilyas Supena, M.Ag.

NIP. 2004102001121003

HALAMAN NOTA PEMBIMBING



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Prof. Dr. Hamka KM.2 (Kampus 3 UIN Walisongo) Ngaliyan Telp. (024) 7506405
Semarang 50185 website: fakdakom.walisongo.ac.id email: fakdakom.uinws@gmail.com

NOTA PEMBIMBING

Lamp :-

Hal : Persetujuan Naskah Skripsi

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

UIN Walisongo Semarang

Di Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, mengadakan koreksi dan melakukan perbaikan sebagaimana mestinya, maka kami menyatakan bahwa naskah skripsi atas nama mahasiswa:

Nama : Riski Wahyu Febriani

NIM : 1901036068

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Jurusan : Manajemen Dakwah

Judul : Strategi Pemimpin Dalam Mewujudkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

Dengan ini kami menyatakan telah menyetujui naskah tersebut dan oleh karenanya mohon untuk segera diujikan. Atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 27 Februari 2023

Pembimbing,

Dr. Hj. Siti Prihatiningtyas, M.Pd.

NIP.196708231993032003

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Riski Wahyu Febriani

Nim : 1901036068

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Jurusan : Manajemen Dakwah

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil kerja saya sendiri. Didalamnya tidak terdapat sebuah karya dari orang lain yang pernah diajukan guna memperoleh gelar sarjana disuatu perguruan tinggi negeri atau swasta lainnya. Pengetahuan atau informasi yang diperoleh hasil penelitian lain atau bahkan yang belum pernah diterbitkan sudah dijelaskan dalam tulisan dan daftar pustaka.

Semarang, 27 Februari 2023



Riski Wahyu Febriani
NIM 1901036068

KATA PENGANTAR

Segala piji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada nabi Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan bagi keluarga, sahabat dan seluruh umat di dunia.

Skripsi yang berjudul “Strategi Pemimpin Dalam Mewujudkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang” merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan Progam Sarjana S1 di Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. Pada proses penulisannya, penulis banyak melewati hambatan dan tantangan. Namun, karena taufik dan inayah-Nya penulis mendapatkan bantuan dan partisipasi dari berbagai pihak sehingga skripsi ini dapat terselesaikan walaupun banyak kekurangan dan kesalahan. Penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya terutama kepada:

1. Prof. Dr. H. Imam Taufiq, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
2. Prof. Dr. H. Ilyas Supena, M.Ag selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
3. Dr. Hj. Siti Prihatiningtyas, M.Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah dan Wali Studi sekaligus pembimbing dalam penulisan skripsi ini. Sebagaimana beliau meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran guna memberikan masukan, kritikan dan nasehat-nasehat untuk memotivasi penulis dalam proses penulisan skripsi.
4. Segenap Dosen dan Civitas Akademik Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang yang memberikan ilmunya baik secara langsung maupun tidak langsung demi terselesaikannya penulisan skripsi ini.
5. Bapak Mukhlis Abdillah selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang dan segenap pegawai yang telah bersedia memberikan informasi kepada penulis terkait judul penelitian.

6. Kedua orang tua saya yang selalu memberikan dukungan, semangat, motivasi, dan selalu berdo'a untuk kebahagiaan dan kesuksesan setiap usaha saya, sehingga saya terus semangat dalam berjuang.
7. Teman-teman senasib dan seperjuanganku MD B19 yang selalu memberi semangat bagi penulis dan menemani sampai akhir studi.
8. Teman KKN dan PPL yang selalu memberikan semangat dan membantu dalam proses penulisan skripsi.
9. Sahabat-sahabatku Nurul Khafidhotul, Lia Hikmatul, Mila Nur Kharisah, yang selalu memberikan semangat dan menemani keseharian saya dalam perkuliahan baik suka maupun duka, serta Risca Widya dan Nur Alfi Nadhiroh yang selalu memberi semangat dan menjadi pendengar keluh kesah dalam proses penulisan skripsi.
10. Keluarga besar IMPG dan Gandhes Luwes yang telah memberikan saya kesempatan untuk berproses dalam berorganisasi.

Ucapan terima kasih tertuju kepada semua pihak yang memotivasi dan membimbing penulis. Amal baik yang semuanya lakukan semoga mendapatkan balasan kebaikan dari Allah SWT. Skripsi ini masih belum memenuhi taraf kesempurnaan dalam suatu karya ilmiah dimana hal ini menjadikan kritik dan saran yang membangun di harapkan demi menyempurnakan skripsi ini.

Semarang, 27 Februari 2023



Riski Wahyu Febriani

1901036068

PERSEMBAHAN

Atas Ridho Allah SWT melalui berbagai usaha yang telah dilakukan dan dengan do'a dari orang-orang terkasih serta dukungan moril dari keluarga dan sahabat, sekiranya karya yang sederhana ini engkau beri nilai dan arti, maka nilai dan arti tersebut di persembahkan kepada :

1. Kedua Orang tua saya tercinta bapak Sugiyanto dan ibu Supatmi yang selalu memberikan cinta kasihnya sehingga penulis selalu termotivasi untuk menjadi yang lebih baik.
2. Teruntuk kakak saya Beni Fatma Seffianto dan Ristina Damayanti yang selalu menjadi motivasi terbesar dalam hidup saya setelah kedua orang tua.
3. Sahabat-sahabatku Nurul Khafidhotul, Lia Hikmatul, Mila Nur Kharisah, Risca, dan Finna, yang selalu menemani, mendukung dan menjadi tempat bercerita dan berdiskusi.
4. Seluruh dosen Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi.
5. Almamater tercinta Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

MOTTO

“Sebaik-baiknya pemimpin adalah mereka yang kamu cintai dan mencintai kamu, kamu berdoa untuk mereka dan mereka berdoa untuk kamu. Seburuk-buruk pemimpin adalah mereka yang kamu benci dan mereka membenci kamu, kamu melaknati mereka dan mereka melaknati kamu.”

(HR Muslim)

ABSTRAK

Riski Wahyu Febriani (1901036068) dengan skripsi yang berjudul “*Strategi Pemimpin Dalam Mewujudkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang*”, Manajemen Dakwah. Fakultas Dakwah dan Komunikasi. Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Tahun 2023.

Komponen utama demi berjalannya organisasi yaitu adanya sumber daya manusia. Meskipun suatu organisasi memiliki dana yang melimpah, peralatan yang modern, dan kualitas materi yang baik namun ketika nihil manusia, maka mustahil tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Setiap manusia tentunya memiliki sumber daya yang beragam, Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus dibina, diarahkan serta ditingkatkan kemampuannya untuk kelancaran dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sebagai aparatur sipil negara. Hal ini yang mengharuskan pimpinan menggunakan strategi yang bisa digunakan dalam optimalisasi kinerja anggotanya demi menggapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Tujuan dari penelitian ini yaitu demi memahami: (1) Keadaan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang (2) Strategi yang digunakan oleh kepala kantor dalam mewujudkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang. Penelitian ini termasuk kedalam penelitian kualitatif deskriptif yang menggunakan pendekatan studi kasus dan dalam mendapatkan datanya peneliti mengobservasi, mewawancara serta mendokumentasikan kegiatan yang ada. Data yang didapatkan dianalisa dengan model analisis milik miles and huberman melalui pemberian makna pada data yang didapatkan untuk selanjutnya disimpulkan. Uji keabsahan yang digunakan pada penelitian ini ada dua yaitu triangulasi data dan triangulasi teknik.

Hasil yang didapatkan dalam penelitian ini yakni: (1) Kinerja pegawai secara keseluruhan masih belum bisa dikatakan baik meskipun ada beberapa yang menunjukkan kinerja yang baik, dilihat berdasarkan data penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Kantor Kementerian Agama Kota Semarang yang meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. (2) Strategi kepala kantor Kementerian Agama Kota Semarang yaitu melalui pengimplementasikan keterampilan seorang pemimpin dengan mengaktualisasikan disiplin kerja, peningkatan motivasi kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman.

Kata kunci : *Strategi, Pemimpin, Kepemimpinan, Kinerja*

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN NOTA PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
PERSEMBAHAN	vii
MOTTO	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
D. Tinjauan Pustaka	6
E. Metode Penelitian	9
F. Sistematika Penulisan	15
BAB II.....	18
KARANGKA TEORI STRATEGI PEMIMPIN DAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SEMARANG	18
A. Konsep Strategi.....	18
1. Pengertian Strategi	18
2. Tahapan Strategi	19
B. Konsep Pemimpin dan Kepemimpinan.....	20
1. Pengertian Kepemimpinan.....	20
2. Teori Kepemimpinan	21
3. Gaya Kepemimpinan	23

4. Fungsi Kepemimpinan	25
5. Pengertian Pemimpin	27
6. Peran Pemimpin	30
7. Keterampilan Pemimpin	32
8. Kekuasaan Pemimpin.....	37
C. Kinerja Pegawai	40
1. Pengertian Kinerja	40
2. Indikator Penilaian Kinerja Pegawai.....	42
3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	43
BAB III.....	47
GAMBARAN UMUM KANKEMENAG KOTA SEMARANG DAN STRATEGI PEMIMPIN DALAM MEWUJUDKAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SEMARANG	47
A. Gambaran Umum Kantor Kementerian Agama Kota Semarang	47
1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.....	47
2. Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama Kota Semarang	50
3. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.....	51
4. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Kementerian Agama Kota Semarang	52
5. Tujuan Kantor Kementerian Agama Kota Semarang	53
B. Strategi Pemimpin Dalam Kinerja Pegawai.....	55
1. Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Semarang	55
2. Strategi Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang	67
BAB IV	76
ANALISIS STRATEGI PEMIMPIN DALAM MEWUJUDKAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SEMARANG	76
A. Analisis Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Semarang	76
B. Analisis Strategi Pemimpin Dalam Mewujudkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.....	87
BAB V	93
PENUTUP.....	93
A. Kesimpulan	93
B. Saran	94

C. Penutup	95
Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah SWT karena limpahan rahmat dan Hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini, namun penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan kemampuan penulis. Oleh sebab itu sebuah saran yang konstruktif dari semua pihak sangat diharapkan demi perbaikan skripsi.	95
DAFTAR PUSTAKA.....	96
LAMPIRAN-LAMPIRAN	99
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	123

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Nama Kepala Kankemenag Kota Semarang.....	48
Tabel 3.2 Jumlah Pegawai Kankemenag Kota Semarang.....	48
Tabel 3.3 Struktur Organisasi Kankemenag Kota Semarang	51
Tabel 3.4 Tujuan Kankemenag Kota Semarang	53
Tabel 3.5 Laporan Hasil Kepuasan Masyarakat (IKM)	57
Tabel 3.6 Rekapitan pengumpulan LCKH (Laporan Capaian Kinerja Harian)	61
Tabel 3.7 Tingkat dan Jenis hukuman kedisiplinan	68
Tabel 3.8 Sanksi tidak masuk kerja tanpa izin/keterangan	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Struktur pegawai Kankemenag Kota Semarang	51
Gambar 3.2 Pembinaan ASN	72
Gambar 3.3 Lingkungan kerja Kankemenag Kota Semarang	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Dokumentasi	100
Lampiran 2 Transkrip Wawancara	105
Lampiran 3 Surat Penunjukkan Pembimbing	120
Lampiran 4 Surat Izin Riset	121
Lampiran 5 SKP Kepala Kantor Kankemenag Kota Semarang	122

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi yang ideal pastinya mempunyai komponen utama di dalamnya mulai dari pasar, metode, mesin, barang, uang dan juga manusia (*market, methods, mechines, materials, moeny and man*). Inti dari komponen tersebut ialah manusia dimana manusia berkontribusi besar daripada komponen yang lain. Manusia atau Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi sumber daya memiliki karya, daya, dorongan, pengetahuan, keterampilan, keinginan, perasaan dan akal. SDM sebagai komponen utama organisasi juga dimaknai dengan adanya manusia mengharuskan untuk siaga, mampu dan siap dalam menggapai tujuan organisasinya. Keadaan ini menjelaskan bahwa alat yang canggih, besarnya dana dan adanya bahan yang berkualitas yang dimiliki organisasi tanpa adanya SDM, maka akan menyulitkan organisasi dalam menggapai tujuan yang diharapkan.

UU RI No 5 Tahun 2014 yang menjelaskan mengenai Aparatur Sipil Negara, memaparkan bahwa sebuah profesi bagi ASN dan Pegawai Pemerintahan dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pembina kepegawaian dan memikul jabatan atau tugas pemerintahan serta penggajiannya didasarkan pada aturan perundang-undangan yang berlaku. UU No 5 Tahun 2014 juga menjadi dasar yang digunakan dalam penyelenggaraan pemerintah demi mewujudkan pemerintahan yang baik yang kinerjanya meningkat dengan meninggalkan tindakan KKN atau “Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme” dalam lingkup ASN.¹ Hal ini mengharuskan ASN mempunyai karakter di dalam dirinya dimana karakter ini diwujudkan dalam sikap ahli dan memiliki keterampilan tinggi, pengetahuan dan wawasan yang mendalam, kepribadian yang baik,

¹ Undang-Undang Republik Indonesia No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Tersedia : <https://digilib.isi.ac.id/2668/1/UU-5-2014-ASN> diakses pada tanggal 24 Agustus 2022 pukul 09.01 WIB.

potensi dan bakat serta etos kerja dan moral yang baik dimana hal ini bisa digunakan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan yang sudah diamanahkan.

Organisasi mampu dijalankan dengan baik ketika anggotanya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang luas dimana kedua hal ini bisa mendukung pencapaian tujuan yang sudah diatur. Dengan begitu sebuah organisasi atau perusahaan dapat melakukan optimalisasi hasil kerjanya. Hasilnya memaknai kinerja dengan capaian atau hasil dari seseorang dalam mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya didasarkan pada waktu, kesungguhan, pengalaman dan juga kecakapan.²

Pegawai mempunyai kinerja yang beragam karena pada dasarnya setiap individu memiliki keahlian dan kemampuan yang berlainan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai sendiri dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal berkaitan dengan sifat manusia mulai dari latar belakang budaya, pengalaman kerja, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi atau keinginan, sifat fisik, kepribadian, sikap dan lain sebagainya. Faktor eksternal memberikan pengaruh pada kinerja pegawai yang muncul dari lingkungan sosial, pengawasan sistem upah, jenis latihan, tindakan rekan kerja, kepemimpinan dan lingkungan. Kedua faktor tersebut dapat memberikan pengaruh pada kinerja pegawai dimana hal ini mengharuskan adanya usaha dalam pengembangan dan peningkatan SDM dan usaha ini mutlak harus dilakukan oleh organisasi ketika berhadapan dengan tuntutan tugas dan menjawab perkembangan dimasa mendatang. Pegawai harus menerima pengembangan dalam bidang pengetahuan dan keterampilan memanfaatkan teknologi disertai dengan mengembangkan nilai ketakwaan dan keimanan di dalam dirinya.

² Hendrawati Hamid dan Kurniawati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Karyawan". *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. (Vol.4, No.1, Tahun 2020). Hlm 59.

Pemimpin merupakan SDM yang perannya mewujudkan kualitas kinerja anggotanya.³ Pemimpin merupakan orang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk ikut kepadanya dalam mengarahkan tujuan pribadi selaras dengan tujuan organisasi atau demi menggapai visi dengan menjalankan misi organisasi. Hal ini menjadikan dirinya sebagai pemimpin yang efektif..

Strategi yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangat menentukan terwujudnya kinerja pegawai pada suatu organisasi. Konsekuensi yang muncul yaitu kewajiban pemimpin dalam memperhatikan dengan seksama dan memberikan pembinaan, menggerakkan, dan memberikan arahan mengenai potensi pegawainya sehingga stabilitas dan kinerja pegawai yang berorientasi pada tujuan organisasi bisa terwujud. Jiwa kepemimpinan juga mesti ada dalam diri pemimpin karena menentukan berkembang atau tidaknya kinerja pegawai pada suatu organisasi yang dipimpinnya.⁴

Banyaknya fungsi dan tugas yang terdapat pada Kantor Kementerian Agama Kota Semarang dengan tugas melayani masyarakat mengenai kegiatan sosial keagamaan dalam perkembangan saat ini diharuskan dapat menyesuaikan dan mempersiapkan diri terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi. Tuntutan ini mesti dipahami oleh seluruh pegawai di kantor Kementerian Agama Kota Semarang yang mengharuskan mereka melaksanakan tanggung jawabnya dengan semangat serta selalu berinovasi dan kreatif disertai dengan penyelesaian pekerjaan secara efisien dan efektif.

Organisasi yang memiliki pegawai dengan kinerja yang baik dapat memaksimalkan pencapaian tujuan organisasinya dimana hal ini juga berlaku sebaliknya. Dari penelitian yang peneliti lakukan terlihat kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang masih tergolong

³ Muh.Samsudin .*Pengantar Kepemimpinan dan Manajemen Lembaga Pendidikan*. (Yogyakarta : Samudra Biru. 2019). Hlm 3.

⁴ Ismail Nawawi. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan & Kinerja*. (Jakarta : Kencana. 2013). Hlm 153.

kurang maksimal jika dilihat secara global. Hal tersebut disebabkan karena adanya pegawai yang kurang mampu dan paham dengan tugas yang dijalankan serta fungsi keberadaannya, lemahnya penguasaan teknologi karena faktor usia, kurang loyal terhadap organisasi sehingga urusan organisasi menjadi nomor kesekian dari urusan pribadinya. Bidang kedisiplinan juga mendapatkan beberapa catatan dimana pegawai ada yang masih terlambat ketika bekerja, pergi ketika jam kerja dan kurang adanya lingkungan kerja yang nyaman dan aman dimana hal ini sebenarnya dapat meningkatkan semangat pegawai dalam menjalankan tugasnya. Berbagai permasalahan yang dijelaskan dikhawatirkan berdampak buruk bagi kinerja pegawai yaitu menurunnya kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dikerjakan di masa mendatang.

Dari penjelasan diatas merupakan alasan peneliti untuk melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang, peneliti akan membahas mengenai strategi pemimpin dalam mewujudkan kinerja pegawai di Kota Semarang. Untuk mengetahui apa saja strategi yang digunakan kepala kantor dalam upaya mewujudkan kinerja pegawai yang efektif dan efisien kedepannya. Karena dapat kita ketahui bahwa berhasil atau tidaknya suatu organisasi tergantung oleh keterampilan atau kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan, mengarahkan, mengkoordinir kepada bawahannya. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam kedisiplinan, pemberian motivasi dan rasa aman tidak dipungkiri seorang pegawai juga mampu menciptakan kinerja yang maksimal.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang?

2. Bagaimana strategi pemimpin Kementerian Agama Kota Semarang dalam mewujudkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada pokok-pokok permasalahan yang sudah dirumuskan, maka terdapat dua tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti yaitu:

- a. Untuk mengetahui kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.
- b. Untuk mengetahui strategi pemimpin Kementerian Agama Kota Semarang dalam mewujudkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini akan menambah keilmuan dan pengetahuan pada jurusan Manajemen Dakwah (MD), menjadi sebuah referensi yang berkaitan dengan bagaimana Strategi Pemimpin Dalam Mewujudkan Kinerja Pegawai Di Kota Semarang, dan dapat di jadikan tinjauan pustaka atau rujukan untuk penelitian yang sejenis kedepannya.

b. Manfaat Praktis

- 1) Penelitian ini memiliki manfaat sebagai bahan acuan dalam melakukan penelitian selanjutnya yang memiliki kesuaian atau serupa dengan permasalahan yang menjadi kajian pokok penelitian.

- 2) Dapat dijadikan sebuah saran, masukan, dan evaluasi bagi Kantor Kementerian Agama Kota Semarang dalam mewujudkan kinerja yang lebih baik lagi kedepannya.
- 3) Manfaat penelitian ini menambah pengetahuan bagi penulis dalam melaksanakan kajian strategi yang digunakan pemimpin dalam mewujudkan kinerja pegawai.

D. Tinjauan Pustaka

Penelitian dengan judul “Strategi Pemimpin Dalam Mewujudkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Kota Semarang” belum pernah ditemukan. Hal tersebutlah yang menjadikan peneliti mengkaji mengenai objek penelitian yang diajukan. Demi memunculkan nilai orisinalitas dalam penelitian ini, maka disajikan beberapa penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini. Beberapa penelitian tersebut yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Aziz Al Barqy (2015) dengan judul “*Strategi Kepemimpinan Kepala Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Kementerian Agama Kota Malang)*”. Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian ini memanfaatkan metode kualitatif deskriptif dimana permasalahan di lihat melalui studi kasus. Teknik yang digunakan dalam mendapatkan data yaitu pengamatan, interview dan dokumentasi. Hasil penelitian yang didapatkan menjelaskan bahwa adanya ketidakmaksimalan dalam SDM yang terdapat di Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Permasalahan tersebut membuat pimpinan berupaya dalam meningkatkannya melalui pendisiplinan, keteladanan dan membangun semangat bersama. Persamaan penelitian Abdul Aziz Al Barqy dengan penelitian ini yaitu mengenai strategi yang dilakukan pemimpin dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Nilai perbedaannya yaitu Abdul Aziz Al Barqy melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kota Malang sedangkan penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Casananta Dalip Dirgantara (2017) dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang*”. Skripsi progam studi manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data primer melalui kuesioner dan populasi sampel, teknik analisis yang digunakan dengan uji analisis regresi linier beganda. Hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa pengaruh kepemimpinan berpengaruh signnifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja terhadap etos kerja tidak berpengaruh signifikan. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Casananta Dalip Dirgantara dengan penelitian saat ini yaitu tempat penelitian yang sama dan akan mengkaji terkait kepemimpinan atau keahlian seorang pemimpin dalam mewujudkan kinerja. Perbedaannya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Casananta Dalip Dirgantara menggunakan metode kuantitaif dan mendiskripsikan serta menganalisis model peningkatan kinerja pegawai dengan menggunakan variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja melalui etos kerja, namun penelitian saat ini menggunakan metode kualitatif dan terfokus pada kemampuan seorang pemimpin dalam mewujudkan kinerja pegawai dengan berbagai upaya diantaranya dengan kedisiplinan, pola kerja yang tertata dengan rapi, lingkungan kerja yang nyaman dan lain sebagainya.
3. Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah (2006) yang berjudul “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)*”. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Vol.3 No.2 tahun 2006 Universitas Diponegoro. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran angket

kepada karyawan dan dilengkapi dengan hasil wawancara dan observasi. Teknik analisis yang dilakukan yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan meliputi gaya pengasuh, suportif, direktif, orientasi prestasi, partisipatif memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara signifikan dengan arah positif. Persamaan penelitian Raharjo dan Nafisah dengan yang dilakukan yaitu mengenai kemampuan atau kepemimpinan yang dilakukan pemimpin dalam mengembangkan SDM yang ada. Perbedaannya yaitu terdapat pada teknik yang digunakan dalam mendapatkan data, teknik analisis yang digunakan dengan reduksi data, penyajian data dan kemudian melakukan penarikan kesimpulan. Pada penelitian ini terfokus pada bagaimana seorang pemimpin melakukan upaya atau tindakan untuk mewujudkan kinerja pegawai seperti kedisiplinan, pola kerja yang tertata, hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan dan lain sebagainya.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Aat Atikah (2022), dengan judul *“Strategi Kepemimpinan Kantor Kementerian Agama: Studi Deskriptif Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bekasi”*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan diperkuat dengan dokumentasi, sedangkan teknik analisis yang digunakan dengan reduksi data dan penyajian data. Penelitian ini menunjukkan bahwa kantor kementerian agama Kabupaten Bekasi menerapkan strategi operasional dalam kepemimpinannya hal ini ditandai dengan indikator khusus salah satunya melalui perekrutan SDM berdasarkan SOP serta melakukan pengukuran kerja dengan melihat dari hasil laporan harian dimasing-masing bidang. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Aat Atikah adalah pengumpulan data dan teknik analisis yang digunakan dan sama-sama mengkaji terkait kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh seorang pemimpin serta salah satu

pengukuran kinerja dilihat dari laporan harian. Perbedaannya adalah tempat penelitian yang dilakukan Aat Atikah dan penelitian ini adalah berbeda, penelitian saat ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Aat Atikah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bekasi.

5. Penelitian yang terakhir dilakukan oleh Ros Yanti (2019) yang berjudul "*Strategi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Parepare*". Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan penelitian lapangan (field research) seperti, wawancara, observasi dan komuntasi, sedangkan teknik analisisnya menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang dijalankan oleh seorang pemimpin di Kantor Kementerian Agama Kota Parepare ini dengan melakukan perencanaan, implementasi dan evaluasi strategi. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian Ros Yanti yaitu subyek yang diambil sama yaitu kepala kantor dan upaya atau strategi yang digunakan seorang kepala kantor dalam mewujudkan kinerja dan perbedaannya pada penelitian Ros Yanti berlokasi di kota Parepare dan penelitian ini berlokasi di kota Semarang.

E. Metode Penelitian

Metode merupakan cara atau teknik yang digunakan dalam penelitian. penelitian sendiri merupakan bentuk usaha di ranah ilmu pengetahuan yang dilakukan demi mendapatkan prinsip dan fakta dengan sistematis, hati-hati dan sabar demi mewujudkan kebenarannya. Sehingga bisa ditarik benang merah bahwasanya metode penelitian menjadi cara yang dilakukan dengan sistematis, hati-hati dan sabar supaya mendapatkan data demi memunculkan kebenaran berdasarkan fakta dan logika.

Metode penelitian ini mempunyai beberapa pembahasan yaitu jenis dan pendekatan penelitian, sumber dan jenis data, teknik pengumpulan

data, teknik analisis data dan uji keabsahan data yang digunakan, dan diuraikan sebagai berikut:

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu kualitatif deskriptif. Pemaknaan kualitatif oleh Bogdan dan Taylor dalam Moleong ialah penelitian yang memunculkan data deskriptif yang hasilnya berupa lisan atau tulisan dari perilaku yang diteliti dengan tujuan sumbangsih pengetahuan yang mendalam tentang objek penelitiannya.⁵ Pendekatan deskriptif ini dilakukan karena data yang dihasilkan dalam penelitian ini berupa kata bukan angka.

Penelitian ini menggunakan model pendekatan studi kasus (*case studies*) dengan memahami mengenai segala hal yang dialami oleh subyek penelitian meliputi tindakan, motivasi, persepsi, perilaku dan lainnya secara masif dengan mendeskripsikannya dalam bentuk kalimat dalam konteks khusus yang alamiah dimana pengumpulannya dengan memanfaatkan teknik yang alamiah. Melalui penjelasan yang diberikan bisa diketahui bahwasanya pendekatan kualitatif deskriptif ditujukan demi mengurai berbagai sifat keadaan yaitu memahami strategi kepala Kantor dalam mewujudkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.

2. Sumber dan Jenis Data

Sumber data merupakan sumber dimana data di dapatkan yang bisa berupa manusia atau non manusia (bahan pustaka).⁶ Sumber data manusia akan memunculkan data dengan menjawab pertanyaan yang diajukan peneliti secara tertulis atau terucap. Penelitian ini memiliki beberapa informan diantaranya yaitu Kepala Kementerian Agama, kepala Kasubag, Kepala Seksi, dan beberapa pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Semarang. Sumber non manusia yang menjadi sumber data yaitu dokumen, foto dan berbagai buku yang

⁵ Lexy J Moeleong. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2006). Hlm. 23.

⁶ Mahmud. *Metode Penelitian Pendidikan*. (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011). Hlm 151.

menjelaskan mengenai Kantor Kementerian Agama Kota Semarang. Peneliti juga mengamati keadaan kantor, aktifitas pegawai serta kegiatan yang dijalankan dengan tujuan sebagai strategi yang dilakukan kepala kantor dalam mewujudkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Semarang.

Pandangan mengenai sumber data juga diberikan oleh Lutfand dalam Moeloeng dimana dirinya menjelaskan mengenai sumber data yang berupa tindakan dan perkataan sebagai data utama dan lainnya berupa dokumen dan bentuk serupa hanya menjadi data tambahan.⁷ Terdapat dua bentuk sumber data dalam penelitian ini, yaitu:

a. Sumber Data Primer

Sumber primer akan menyajikan data secara langsung kepada peneliti. Data primer ini akan diperoleh melalui teknik pengamatan dan wawancara kepada Kepala kantor, Kepala Kasubag, Kepala seksi dan beberapa pegawai di kantor kementerian Agama Kota Semarang.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber sekunder merupakan data yang tidak secara langsung diperoleh oleh peneliti, namun melalui dokumen atau dikumpulkan oleh pihak lainnya.⁸ Data sekunder pada penelitian ini akan didapatkan dengan mengumpulkan berbagai majalah, dokumen, jurnal, buku dan literatur lainnya yang berkaitan dengan objek yang diteliti khususnya berkenaan dengan kinerja pegawai di Kemenag Kota Semarang serta dokumen lainnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

3. Teknik Pengumpulan Data

⁷ Lexy J Moeleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004). Hlm 15.

⁸ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta, 2016). Hlm 309.

Data yang diperoleh dalam penelitian harus akurat. Hal inilah yang mendasari peneliti menggunakan teknik pengumpul data sesuai dengan standarisasi yang ada. Beberapa teknik yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi⁹, berikut penjelasannya:

a. Wawancara (*Interview*)

Wawancara dilaksanakan peneliti demi memahami beragam jawaban dari pertanyaan yang diberikan perihal pandangan informan mengenai topik, tema atau isu tertentu. Tindakan ini mengharuskan peneliti untuk mempersiapkan pertanyaan untuk dimanfaatkan menjadi pedoman wawancara dimana hal ini akan memunculkan jawaban yang lebih terarah. Wawancara ini dimanfaatkan demi melengkapi data mengenai keadaan kinerja pegawai, instrumen yang digunakan dalam menilai kinerja pegawai, faktor yang mendorong dan menghambat kinerja pegawai serta strategi yang digunakan dalam mewujudkan kinerja pegawai. Peneliti akan melakukan wawancara dengan Kepala Kantor, Kepala Kasubag, masing masing kepala seksi serta beberapa pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.

b. Pengamatan (*Observasi*)

Observasi menjadi teknik untuk mendapatkan data dengan meneliti secara detail dan mencatatnya secara sistematis. Pengamatan yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan secara cermat dan sistematis mengenai lokasi, waktu dan kegiatan yang hendak diamati. Peneliti memanfaatkan pengamatan ini untuk memahami mengenai keadaan kinerja pegawai dan strategi kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang dalam mewujudkan kinerja pegawai. Pengamatan juga dijalankan pada tindakan pelayanan pada PTSP atau “Pelayanan Terpadu Satu Pintu”. Tindakan motivasi yang diberikan secara formal ataupun tidak,

⁹ Haris Herdiansyah. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial: Perspektif Konvensional dan Kontemporer*. Jagakarsa: Salemba Humanika. Hlm.110-135.

pembinaan kedisiplinan, dan mengamati lingkungan kerja yang aman dan nyaman untuk mewujudkan kinerja pegawai yang maksimal.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi dijalankan dengan memahami dokumen atau catatan mengenai peristiwa di masa lalu yang bentuknya berupa kebijakan, peraturan, biografi, sejarah kehidupan, gambar, tulisan dan lainnya.¹⁰ Dokumen dibagi menjadi dua bentuk yaitu dokumen resmi yang mencakup berita di media massa, pernyataan, buletin, majalah, aturan atau intruksi, pengumuman dan memo serta dokumen pribadi yang mencakup rencana program, surat pribadi dan buku harian. Dokumen dalam penelitian ini yaitu Profil kantor Kementerian Agama Kota Semarang, daftar inventaris, format SKP, dokumentasi pendidikan dan pengembangan, dokumen pembinaan kedisiplinan dan berbagai rapat, tata kerja, dan struktur organisasi.

4. Teknik Analisis Data

Analisa data menjadi aktivitas dalam menyusun data secara sistematis dimana data ini di dapatkan melalui dokumentasi, pengamatan dan wawancara melalui pembagian data menjadi beberapa kategori, mengupulkannya kedalam berbagai unit, sintesa, merangkai menjadi pola, memilih hal yang penting dan menyimpulkan supaya mudah untuk dipahami oleh peneliti atau pembaca. Analisis data juga digunakan untuk memunculkan kejelasan makna dalam data yang sudah di dapatkan dan menyimpulkannya supaya mudah dipahami oleh peneliti dan pembaca. Teknik analisis data yang digunakan milik Milles and Huberman, yang terdiri dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Berikut penjelasannya:

¹⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung : Alfabeta, 2016. Hlm 329.

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data menjadi teknik analisis data yang berperan untuk memilih data penting, memfokuskannya kedalam beberapa pembahasan sesuai dengan pola dan temanya serta menghilangkan data yang tidak dibutuhkan. Data lapangan yang dikumpulkan peneliti dari lapangan jumlahnya sangat banyak, dan hal ini akan bertambah ketika peneliti semakin lama berada di lapangan. Banyaknya data membutuhkan perincian dan pembuangan data yang tidak dibutuhkan untuk kemudian di rangkum. Melalui teknik reduksi ini data yang banyak bisa dikendalikan dan memudahkan tindakan pengumpulan data berikutnya.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data menjadi tindakan yang mesti dilakukan sesudah data direduksi. Data bisa disajikan dalam bentuk bagan, kategorisasi, uraian singkat, ataupun deskripsi yang sifatnya naratif. Penyajian data mempermudah peneliti atau pembaca dalam memahami informasi dari lapangan dan merancang langkah selanjutnya. Deskripsi data ini juga digunakan peneliti dalam memasuki langkah penarikan kesimpulan.

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

Deskripsi data yang sudah diberikan mesti mendapatkan simpulan. Penelitian kualitatif dalam kesimpulannya mengharapkan adanya nilai kebaruan dalam temuan yang didapatkan atau menjelaskan secara jelas mengenai objek yang masih samar. Kesimpulan yang di dapatkan dalam penelitian sifatnya sementara dimana hal ini akan membutuhkan dukungan data valid yang ada di lapangan untuk tercipta sebagai teori.¹¹ Setiap langkah dalam penelitian ini membutuhkan dukungan dari data valid yang mana hal ini akan memunculkan kesimpulan yang

¹¹ Matte B.Milles & A. Michael Huberman. Analisis Data Kualitatif. Jakarta : Universitas Indonesia, 1992. Hlm 19.

kredibel. Kesimpulan ini merupakan penjelasan yang berlainan dari penelitian yang sudah dilakukan. simpulan yang terdapat dalam penelitian ini berupa beragam strategi yang dilakukan pemimpin dalam mewujudkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.

5. Uji Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data dalam penelitian ini memanfaatkan teknik triangulasi. Teknik triangulasi akan menjadikan data yang ditemukan lebih kredibel dan akurat. Denzim dalam Moleong, membedakan empat jenis triangulasi yaitu triangulasi data, teknik, pemeriksaan dan teori.¹² Pada penelitian ini penulis menggunakan dua macam uji keabsahan data yaitu triangulasi data dan triangulasi teknik. Hasil wawancara dari satu informan akan dibandingkan dengan informan lainnya, dengan hasil pengamatan dan dokumentasi yang didapatkan dari Kantor Kementerian Agama Kota Semarang. Ketika data yang didapatkan melalui ketiga teknik ini cocok, maka data yang didapatkan merupakan data kredibel.

F. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan gambaran dan pemahaman yang sistematis, maka penulis membagi beberapa bab, yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas terkait latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, metode penelitian dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Pembahasan yang dicakup pada bab ke-dua yaitu terkait dengan konsep strategi, konsep pemimpin dan kepemimpinan, yang meliputi pengertian, teori, gaya kepemimpinan, peran seorang pemimpin,

¹² Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004). Hlm 330.

keterampilan pemimpin, dan kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Selain itu penjelasan yang tidak kalah penting yang dipaparkan pada bab ini yaitu terkait kinerja, yang meliputi pengertian, indikator penilaian kinerja, faktor yang mempengaruhi kinerja, serta strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin.

BAB III GAMBARAN UMUM

Bab ini membahas mengenai sejarah Kemenag Kota Semarang, visi dan misi, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi serta tujuan Kantor Kementerian Agama Kota Semarang. selain itu pada bab ini juga membahas hasil wawancara peneliti dengan informan terkait kinerja pegawai Kemenag Kota Semarang yang meliputi beberapa indikator dalam penilaian pegawai serta strategi yang digunakan oleh kepala kantor dalam mewujudkan kinerja pegawai yang maksimal seperti pembinaan kedisiplinan, meningkatkan motivasi seperti pelatihan atau pembinaan, melakukan outbound atau refreasing sebulan sekali dalam upaya untuk memberikan penyegaran pikiran dan menciptakan kedekatan secara personal maupun kelompok, serta meningkatkan lingkungan yang baik seperti sarana prasarana yang memadahi, ruangan yang nyaman, dan lingkungan sekitar kantor yang aman.

BAB IV HASIL ANALISIS DATA

Bab ke-empat ini peneliti menganalisis dari data yang diperoleh terkait permasalahan yang ada di kantor Kemenag Kota Semarang dengan strategi-strategi khusus yang dimiliki oleh kepala kantor dalam mewujudkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.

BAB V PENUTUP

Bab terakhir ini, peneliti memberikan kesimpulan, kritik dan saran terkait keadaan kinerja pegawai dan strategi kepemimpinan yang

digunakan kepala kantor dalam mewujudkan kinerja pegawai yang lebih baik untuk kedepannya.

BAB II

KARANGKA TEORI STRATEGI PEMIMPIN DAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SEMARANG

A. Konsep Strategi

1. Pengertian Strategi

Istilah strategi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani “*stratego*” yang berarti merencanakan sesuatu melalui cara-cara yang efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Strategi merupakan arahan jangka panjang sebuah organisasi untuk mencapai kepentingan organisasi dan mengantisipasi perubahan lingkungan serta memenuhi harapan pegawai. Strategi pada dasarnya merupakan rencana untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan memiliki dasar-dasar atau skema yang baik.¹³ Strategi pada manajemen organisasi dimaknai dengan taktik, cara dan kiat utama yang disusun secara sistematis dengan menjalankan berbagai fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategi organisasinya.¹⁴

Menurut Glueck dan Jauch strategi adalah beragam perencanaan yang diintegrasikan secara luas dan mengaitkan keunggulan strategi dengan tantangan lingkungannya demi memastikan bahwasanya tujuan yang hendak dicapai bisa dicapai dengan menjalankan tindakan yang tepat.¹⁵ Strategi juga dimaknai dengan semua tindakan yang dipilih dalam menggapai tujuan yang berhubungan dengan alokasi sumber, kegiatan, pedoman dan juga pengarahan.¹⁶ Istilah strategi saat ini banyak dipakai oleh semua kalangan yang memiliki tujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan, karena pada dasarnya strategi memiliki peranan

¹³ As'ad, Fridiyanto. *Manajemen Strategik*. Malang : Literasi Nusantara Abadi. 2021. Hlm.5

¹⁴ Dedy Susanto. “Pola Strategi Dakwah MTA di Kota Semarang”. *Jurnal Ilmu Dakwah*. Vol. 35, No.2, Tahun 2015. Hlm.163.

¹⁵ Siti Aminah Chaniago. “Perumusan Manajemen Strategi Pemberdayaan Zakat”, *Jurnal Hukum Islam*. Vol.12, No.1, Tahun 2014. Hlm 89.

¹⁶ Badeni. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2017. Hlm 212.

penting dalam sebuah organisasi baik organisasi profit maupun non profit.¹⁷

Deskripsi yang sudah diberikan mengenai pengertian strategi memunculkan kesimpulan bahwasanya strategi menjadi rancangan atau cara yang dirangkai dengan matang selaras dengan pedoman disertai dengan adanya arahan dan pelaksanaan yang tepat dengan melihat sumber daya yang tersedia di dalam organisasi demi menggapai tujuan organisasi.

2. Tahapan Strategi

Demi menggapai tujuan yang tepat, maka harus melalui berbagai tahapan dalam merancang sebuah strategi, yaitu:

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi menjadi tahapan yang menentukan kegiatan dan berkaitan dengan tercapainya tujuan yang ditentukan. Tahapan ini menekankan pada kegiatan yang berupa: Pemilihan strategi, penetapan strategi yang digunakan dan menyiapkan strategi alternatif. Formulasi strategi yang baik maka harus dijalankan analisa lingkungan yang akan memunculkan informasi dan data yang bisa mendukung implementasi strategi.

b. Implementasi Strategi

Strategi yang sudah diformulasikan akan diimplementasikan. Kegiatan yang ada dalam implementasi dalam pandangan Crwon menekankan pada menghubungkan kopensasi dengan kinerja, pendayagunaan sistem informasi, budgeting, penetapan struktur organisasi, pengembangan budaya yang mendukung, memotivasi pegawai, penetapan kebijakan dan penetapan tujuan tahunan. Catatan penting yang mesti diperhatikan yaitu strategi yang sudah diformulasikan dengan baik tidak memberikan jaminan keberhasilan implementasinya dimana

¹⁷ Siti Prihatiningtyas. *Strategi Dakwah Islam Menggunakan Analisis Swot*. Semarang: Fatawa Publishing, 2021. Hlm.20.

kesungguhan dan komitmen organisasi yang menjalankan strategi memberikan pengaruh di dalamnya.¹⁸

B. Konsep Pemimpin dan Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin dalam pandangan etimologi diambil dari “Kepemimpinan”. Kata kepemimpinan didasarkan pada kata “pimpin” dengan artian tuntun atau bimbing. Pimpin memiliki kata kerja “memimpin” dengan artian menuntun atau membimbing.¹⁹ Kepemimpinan menjadi faktor utama dalam menggapai tujuan. Robbins dan Stephen memaknai kepemimpinan dengan kemampuan mempengaruhi individu atau kelompok dalam menggapai tujuan atau visi.²⁰ Kartono berkata “Kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.” Tzu dan Cleary memaknai kepemimpinan dengan kemampuan mempengaruhi, memotivasi, dan menggerakkan manusia supaya mau menjalankan perilaku yang dapat digunakan dalam menggapai tujuan disertai adanya keberanian dalam memutuskan mengenai kegiatan tersebut.²¹

Penjelasan yang sudah diberikan menyatakan bahwasanya kepemimpinan ialah kemampuan memengaruhi manusia, memotivasi dan menggerakkannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin dalam menggapai tujuan dirinya dan organisasi secara efektif dan efisien.

¹⁸ Dwi Oktavia Nur Cahyati, Nurul Umi Ati, Taufiq Rahman Ilyas., “Strategi Pemimpin Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Di Kantor Kelurahan Merjosari Kecamatan Lowokwaru Kota Malang”. *Jurnal Respon Publik*, Vol. 15, No. 7, Tahun 2021, Hlm.6.

¹⁹ Puji Khamdani. “Kepemimpinan Dan Pendidikan Islam”. *Jurnal Madaniyah*. Vol.7 Tahun 2014. Hlm 261.

²⁰ Indra Marjaya and Fajar Pasaribu. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai”. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol.2, No.1, Tahun 2019. Hlm 131.

²¹ Suwatno.,Doni.J.P. Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis. (Bandung: Alfabeta). Hlm.140.

2. Teori Kepemimpinan

Tidak sedikit ahli yang memberikan teori mengenai kepemimpinan. Secara garis besar teori ini dibagi kedalam tiga teori utama yaitu teorisisuasi, perilaku dan sifat. Ketiga teori ini dalam perkembangannya merupakan hal yang saling melengkapi dan ketiga teori ini merupakan *grand theory*²². Ketiga teori tersebut dapat dijelaskan secara rinci yaitu sebagai berikut:

a. Teori Sifat (*trait theories*)

Pemimpin yang unggul dalam teori ini diketahui dengan adanya perilaku, karakter dan sifat yang sudah memiliki bukti sukses ketika dirinya memimpin. Teori sifat juga disebut teori genetik karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk. Berbagai ciri yang bisa diketahui dalam diri pemimpin yang unggul yaitu adanya pertimbangan pada partisipasi sosial, kreatif, peka, percaya diri, komunikatif, emosional, dewasa, energik, inisiatif, berwawasan luas. Oleh karena itu teori ini dapat diketahui bahwasanya pemimpin bisa dikenali dari karakter atau sifatnya.

b. Teori Perilaku (*behavioral theories*)

Pemimpin dalam teori ini mesti dianalisis dengan mempertimbangkan mengenai elemen-elemen yang ada di dalamnya untuk dikaji, dipahami dan dijalankan. Beberapa peneliti yang terdapat di *Ohio State University* melakukan identifikasi perilaku pemimpin yang menghasilkan dua hal yaitu struktur permulaan dan pertimbangan yang mana hal ini menjelaskan bahwasanya terdapat perilaku yang spesifik antara pemimpin dan bukan.²³ Struktur awal ditujukan untuk mengetahui kemampuan pemimpin dalam memahami peran dirinya dan anggotanya dalam

²² Sulthon Syahril. "Teori-Teori Kepemimpinan". *Jurnal Sosial dan Keagamaan*. Vol 4. No.2. Tahun 2019. Hlm. 212.

²³ Wa Ode Zusnita Muizu., Umi Kaltum., Erie T.Sule. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*. Vol.2. No.1. Tahun 2019. Hlm.67.

menggapai tujuan organisasi. Misalnya pemimpin berupaya untuk mengukur pekerjaan dan hubungan kerjanya. Pertimbangan ini ditujukan untuk mengetahui sejauh mana pemimpin memiliki hubungan dengan anggotanya dan saling menghormati, menghargai dan percaya.

Teori perilaku bisa diketahui menjelaskan mengenai pemimpin yang bisa dipahami melalui perilaku dan sikap yang ada dalam dirinya dan menentukan perannya melalui hubungan kerjanya dengan semua sumber daya yang ada di tempat kerja.

c. Teori Situasi (*Situational theories*)

Kepemimpinan dalam teori ini dipandang memiliki tiga elemen yang saling terkait di dalamnya yaitu situasi, pengikut dan pemimpin. Saat ada pemimpin pastinya ada anggota yang di pimpinnya dan secara garis besar teori ini menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung terhadap situasi dan gaya kepemimpinan yang dipakainya. Untuk situasi yang berbeda, maka dipakai gaya yang berbeda pula.²⁴ Melalui teori ini bisa diketahui bahwasanya harus ada daya lenting yang kuat dari pemimpin demi melakukan penyesuaian diri, tuntutan situasi, lingkungan dan zaman yang terus berubah. Pemimpin harus memiliki sifat multidimensional, terampil, sera bisa dan terlibat serta fleksibel kepada bawahannya. Setiap keadaan biasanya tidak terlepas dari permasalahan yang kedatangannya tidak bisa diduga, dimana dalam hal ini membutuhkan tipe pemimpin yang memiliki relevansi dengan keadaan yang ada.

Teori-teori yang sudah dijelaskan pastinya akan disesuaikan dengan keadaan yang diteliti dimana teori situasi dipandang lebih baik karena adanya pemimpin yang hebat memungkinkan dirinya

²⁴ Sulthon Syahril. "Teori-Teori Kepemimpinan". *Jurnal Sosial dan Keagamaan*. Vol 4. No.2. Tahun 2019. Hlm. 213.

dapat menyesuaikan diri dengan keadaan dan situasi yang sedang dihadapi.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam pandangan Robert merupakan cara pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinan yang dimiliki dan cara dirinya dipahami oleh anggotanya atau orang lain diluar kepemimpinannya. Tampubolon memaknai gaya kepemimpinan dengan strategi dan perilaku yang merupakan komposisi dari sikap, sifat, keterampilan, dan falsafah yang ditetapkan pemimpin saat dirinya memberikan pengaruh anggotanya.²⁵ Makna lainnya yaitu cara atau perilaku pemimpin dalam memberikan pengaruh kepada anggotanya supaya mampu dan mau menjalankan intruksinya dan pada akhirnya menggapai tujuan. Gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga macam yaitu gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, dan bebas (*Laissez fair*)²⁶, berikut penjelasannya:

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Nama lain dari gaya kepemimpinan ini ialah kepemimpinan diktator atau direktif yaitu pemimpin yang mengintruksikan dan menjelaskan mengenai apa yang mesti dikerjakan anggotanya dan anggota menjalankan sesuai dengan yang diintruksikan. Pendekatan yang digunakan dalam gaya ini yaitu pendekatan kekuasaan dalam menggapai keputusan dan pengembangan organisasi. Terdapat beberapa ciri yang terdapat dalam gaya otoriter yaitu:

- 1) Pemimpin memiliki kebebasan dalam menggunakan kekuasaannya sebagai pemimpin tertinggi dan anggota tidak memilikinya.

²⁵ Hendrawati Hamid and Kurniawati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Karyawan". *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*. Vol. 4, No. 1, Tahun 2020. Hlm 62.

²⁶ Andre Setiawan. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja". *Jurnal: Agora*. Vol.5. No.2. Tahun 2017. Hlm. 3.

- 2) Keputusan operasional dan kebijakan ditentukan oleh pemimpin dan anggota hanya pelaksana.
 - 3) Hak memerintah dan *privilege* ada dalam diri pemimpin dan anggota wajib menghormatinya.
 - 4) Komunikasi dijalankan satu arah dan dilakukan secara formal.
 - 5) Komunikasi dari anggota kepada pemimpinnya hanya mengenai laporan pertanggung jawaban secara langsung atau periodik sesuai waktu yang sudah diberikan.
- b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan kemampuan yang ada dalam diri pimpinan dalam memengaruhi orang lain supaya mau bekerjasama dalam menggapai tujuan melalui pembagian kegiatan yang hendak dilakukan dan ditentukan bersama oleh anggota dan pemimpinnya. Terdapat kerjasama antara pemimpin dan anggotanya dalam gaya kepemimpinan ini. Adapun ciri gaya kepemimpinan demokratis yaitu:

- 1) Adanya kebebasan penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan anggotanya disertai saling mengontrol.
 - 2) Pemimpin dan anggota secara bersama-sama menentukan strategi visi dan misi organisasi.
 - 3) Keputusan diambil secara bersama-sama.
 - 4) Rencana kegiatan yang dilakukan anggota dirancang secara bersama-sama dan pemimpin berlaku sebagai penagwas.
- c. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez fair*)

Gaya kepemimpinan bebas bisa diketahui melalui adanya sifat pasif dari pimpinan, terdapat kelonggaran dalam struktur organisasinya dan pemimpin memberikan kekuasaan penuh kepada anggotanya. Pemimpin hanya berperan dalam mendukung dan turut andil ketika dikehendaki oleh anggotanya. Terdapat beberapa ciri dalam model kepemimpinan bebas yaitu:

- 1) Kekuasaan yang dimiliki pemimpin sama besar dengan anggotanya.
- 2) Penggunaan kekuasaan pemimpin minimal sedangkan anggotanya maksimal.
- 3) Penentuan visi, misi dan strategi ditentukan oleh pemimpin dan anggotanya.
- 4) Tujuan organisasi menekankan pada diri anggota.
- 5) Pencapaian tujuan organisasi dilakukan oleh anggota dengan aktivitas sesuai dengan yang dikehendaki.

Gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan memiliki cirikhasnya masing-masing dimana gaya kepemimpinan otoriter dalam pengambilan keputusan, pemimpin tidak membutuhkan anggotanya dimana hal ini menjadikan anggotanya pasif. Gaya kepemimpinan demokratis tidak demikian dimana anggota akan dilibatkan dalam hal apapun termasuk dalam pengambilan keputusan dimana hal ini dapat meningkatkan kemampuan dan kreatifitas yang dimiliki. Gaya kepemimpinan bebas memiliki kesesuaian dengan namanya yaitu memberikan kebebasan kepada anggotanya dalam mengambil keputusan.

Berbagai gaya kepemimpinan dengan cirikhasnya masing-masing tidak seluruhnya sesuai dengan apa yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang dimana gaya kepemimpinan yang menggambarkan lokasi tersebut yaitu gaya kepemimpinan demokratis dimana keputusan yang diberikan melibatkan staf karena menyangkut kepentingan masyarakat Kota Semarang.

4. Fungsi Kepemimpinan

Tercapainya tujuan organisasi membutuhkan pemimpin yang bisa melaksanakan fungsi kepemimpinan yang dimiliki dengan baik. Pemimpin tidak hanya menjadi penentu kebijakan, melainkan pemimpin juga harus memberikan perhatian pada kinerja pegawai

dalam suatu organisasi. Fungsi yang terdapat dalam kepemimpinan yaitu:

a. Fungsi Pengambilan keputusan

Fungsi yang utama yaitu pengambilan keputusan. Dalam fungsi ini seorang pemimpin harus mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan yang tepat. Tidak sedikit keputusan hasil kesepakatan tidak mengarah kepada keputusan yang bijak dan optimal. Hal inilah yang menjadikan pemimpin mesti menjalankan perannya dengan bekerja dengan baik sehingga kepemimpinan dapat menjalankan fungsinya secara adil antara otoritas dan akuntabilitas keputusan. Jika seorang pemimpin berani dalam mengambil keputusan maka seorang pemimpin tersebut juga harus berani dalam menerima konsekuensi dengan apa yang telah diputuskan.

b. Fungsi Intruksi

Pemimpin memiliki peranan menjadi komunikator yang mengenai apa, bagaimana, bilamana dan dimana supaya keputusan bisa diberikan secara efektif. Dengan kata, fungsi ini menunjukkan seorang pemimpin memberikan arahan atau perintah kepada bawahannya dengan baik dan jelas sehingga pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan benar.

c. Fungsi Konsultasi

Suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari adanya problematika. Permasalahan yang datang silih berganti harus diselesaikan. Hal ini mengharuskan pemimpin mampu menerima apa yang dikeluhkan oleh pegawainya dan menyelesaikan permasalahan yang dialami dengan solusi yang cepat dan tepat. Dalam hal ini seorang pemimpin menggunakan metode berkomunikasi dua arah dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan konsultasi dan pertimbangan dari anggotanya.

d. Fungsi Pemberian Pengaruh dan Motivasi

Fungsi dari kepemimpinan yaitu mengarahkan anggotanya dan memotivasinya supaya memiliki semangat dan ambisi dalam melakukan tugasnya. Motivasi dan pengaruh yang kuat bisa diimplementasikan kedalam strategi pemimpin dengan mengajak semua anggotanya agar menggapai visi dan menjalankan misi yang ada disertai dengan energi dan komitmen yang kuat.

e. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini memberikan penjelasan bahwa seorang pemimpin dapat melibatkan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam pembuatan kebijakan dalam lingkup internal.

f. Fungsi Delegasi

Pemimpin bisa mendistribusikan wewenangnya kepada anggota contohnya ketika menetapkan dan membuat keputusan. delegasi berfungsi menjadi bentuk kepercayaan pemimpin kepada anggotanya yang diberikan limpahan wewenang untuk memikul tanggung jawab.²⁷

5. Pengertian Pemimpin

Pemimpin jika dialih bahasakan kebahasa inggris menjadi “LEADER” yang mempunyai tugas untuk LEAD anggotanya²⁸. Pemimpin adalah orang yang mempunyai keterampilan atau kemampuan dalam menggerakkan, mengarahkan membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Adapun makna LEAD adalah sebagai berikut:

- a. *Loyalty*, maksudnya pemimpin harus bisa memunculkan loyalitas pegawainya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
- b. *Educate*, seorang pemimpin harus mampu mengedukasi bawahannya agar memberikan pengalaman atau pengetahuan baru

²⁷ Muh Samsudin. *Pengantar Kepemimpinan dan Manajemen Lembaga Pendidikn*. Yogyakarta: Samudra Biru. 2019. Hlm 7-12.

²⁸ Dirhamsyah. *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*. Cv. Azka Pustaka. 2021. Hlm 2

- terkait pekerjaannya dan agar bisa menjadi yang lebih baik dan professional dalam mengerjakan tugas yang diberikan.
- c. *Advice*, dalam sebuah organisasi tidak sedikit permasalahan yang selalu berdatangan, disini seorang pemimpin harus mampu memberikan saran atau nasihat dari permasalahan yang ada agar dapat diselesaikan dengan baik dan tepat.
 - d. *Discipline*, maksudnya seorang pemimpin yang baik harus mampu memberikan keteladanan dalam kedisiplinan dan menegakkan aturan-aturan yang memberikan dampak positif bagi individu maupun organisasi tersebut.

Rivai mendefinisikan bahwa *leader* atau pemimpin diartikan dengan seseorang dengan karisma, kekuasaan dan kekuatan yang cukup dalam memerintahkan orang lain.²⁹ sedangkan pengertian pemimpin menurut Kartono yaitu manusia yang memprakarsai perilaku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengkoordinir atau mengontrol pegawainya melalui prestasi, kekuasaan dan posisi yang didudukinya. Kemudian Kouzes mengatakan bahwasanya pemimpin ialah manusia yang mempunyai kemampuan khusus yang bisa menjadi penuntun untuk memengaruhi bawahannya demi bekerjasama dalam menggapai tujuan.³⁰

Berdasarkan pengertian yang sudah diberikan bisa diketahui bahwasanya pemimpin merupakan seorang pribadi yang dilengkapi dengan kemampuan khusus untuk mempengaruhi bawahannya menjadi lebih baik sehingga dapat mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing bawahannya untuk bersama-sama menjalankan tindakan tertentu dalam menggapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan bersama.

²⁹ Muh Samsudin. *Pengantar Kepemimpinan dan Manajemen Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Samudra Biru. 2019. Hlm.3.

³⁰ Suwatno.,Donni Juni Priansa., *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabrta. 2018. Hlm. 140.

Seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan memadahi tentu mempunyai rencana atau strategi yang terorganisir dengan baik. Selain mempunyai rencana atau strategi yang baik seorang pemimpin berperan penting dalam mengarahkan roda organisasi, menentukan keberhasilan suatu organisasi, memberikan motivasi, dan menggerakkan pegawai yang tidak lepas dari kepiawaian seorang pemimpin dalam menjaga harmonisasi tim dalam organisasi. Dalam menggerakkan dan mengarahkan, membimbing, dan memberi motivasi serta mendorong orang yang dipimpin untuk melakukan sesuatu agar mencapai tujuan tertentu, seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar. Hal itu dijelaskan dalam QS.Al.Baqarah ayat 30³¹:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙۙۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙۙۙ
 قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

“Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, Aku hendak menjadikan khalifah di bumi. Mereka berkata, Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu? Dia berfirman, Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Ayat tersebut, memberikan makna betapa berharganya peran pemimpin untuk melaksanakan tanggung jawab yang dipikulnya dengan baik dan benar dalam mengatur lingkungan supaya menuju kearah yang lebih baik. Hal ni menjelaskan mengenai urgensi kepemimpinan dalam diri pemimpin yang memiliki tanggung jawab dalam memegang otoritas yang dimiliki atau mempunyai tanggung

³¹ Yuli Supriani. Peran Manajemen Kepemimpinan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. Vol. 5, No. 1, Tahun 2022, Hlm.334.

jawab yang sangat besar dalam menentukan strategi yang tepat dan berbagai langkah yang benar untuk mewujudkan kinerja pegawai secara efektif dan efisien.

6. Peran Pemimpin

Henry Mintzberg membedakan peran pemimpin menjadi tiga bentuk peran disesuaikan dengan letak kebutuhannya. Ketiga peran ini yaitu peran dalam mengambil keputusan, peran informasional dan juga hubungan antar pribadi. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. Peran Hubungan Antarpribadi (*Interpersonal Role*)

Dalam peran hubungan antarpribadi untuk lebih mengekrucut bisa dijelaskan melalui berbagai peran berikut:

- 1) Peran sebagai tokoh utama (*figurehead*), dalam peranan ini pemimpin berguna ketika menjadi wakil dai organisasi dalam kesempatan dan situasi apapun.
- 2) Peran sebagai pemimpin (*leader*), pada peranan ini seorang pemimpin mempunyai kedudukan dalam menghubungkan dirinya dengan anggotanya dan melaksanakan fungsi utamanya untuk memberi motivasi, membimbing, mengembangkan potensi pegawai dan mengendalikan.
- 3) Peranan sebagai penghubung (*liaison manajer*), peranan ini seorang pemimpin bertanggungjawab atas interaksi yang dilakukan antara pegawai, pemimpin dan luar lingkungan organisasi guna mendapatkan informasi.

b. Peran Informasional (*Informational Role*)

Peranan ini seorang pemimpin berperan sebagai pengelola informasi dan dapat dibedakan menjadi tiga peranan, yaitu:

- 1) Sebagai pemantau (*monitor*), pemimpin berperan dalam mencari dan menerima informasi dari dalam dan luar organisasi. Terpenuhinya peran ini mengharuskan pemimpin memahami secara merata mengenai lingkungan sehingga mampu menilai operasionalnya, seperti dari segi

produktivitasnya, kinerja, maupun kenyamanan dari orang yang dipimpin.

- 2) Sebagai penyebar informasi (*disseminator*), pemimpin melibatkan diri untuk memanaaje proses transmisi informasi dalam organsiasi. Fungsi ini dijalankan pemimpin dengan menyajikan informasi kepada pegawainya. Contohnya menyampaikan memo, email atau laporan kepada pegawainya mengenai informasi yang didapat dari luar kantor dan keputusan-keputusan yang diambil.
 - 3) Sebagai juru bicara (*spokesperson*), maksudnya seorang pemimpin menyajikan informasi ke luar organisasi. Hal yang membedakan dengan *disseminator* ialah juru bicara ini menyajikan informasi keluar organisasi sedangkan *disseminator* menyajikan informasi kedalam diri organsiasi.
- c. Peran Pengambilan Keputusan (*Decisiona Making Role*)

Peran pemimpin sebagai pengambil keputusan diuraikan kedalam beberapa peran berikut:

- 1) Peran sebagai wirausahawan (*entrepreneur*), pernan ini berkaitan dengan semua kegiatan manajerial yang berhubungan dengan perubahan sistematis pada organsiasi baik yang lama ataupun organsiasi baru. Peran yang dilakukan yaitu memberikan pandangan baru dalam organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin harus merencanakan masa depan organisasinya, membuat progam-progam perbaikan dan peningkatan kualitas serta produktivitas.
- 2) Peran penenang gangguan (*disturbance handler*), peranan ini mewajibkan pemimpin untuk bertanggungjawab terhadap organisasi yang dipimpinnya saat permasalahan muncul dan harus berusaha untuk memberikan solusi atas permasalahan tersebut.

- 3) Peran pengalokasi sumber daya (*resource allocator*), pemimpin wajib melakukan distribusi sumber daya yang dimiliki organisasi termasuk di dalamnya adalah manusia, sarana dan prasarana, dana dan juga waktu. Semua sumber daya ini bisa dimanfaatkan dalam memfasilitasi dan memvalidasi pelaksanaan pekerjaan organisasi.
- 4) Peran *negotiator*, peran ini mengharuskan pemimpin turut serta dalam kegiatan negosiasi dengan pihak eksternal.³²

7. Keterampilan Pemimpin

John W. Newsrtom and Kith Davis mengelompokkan tiga keterampilan yang digunakan oleh seorang pemimpin, yaitu *technical skills*, *human skills*, dan *conceptual skills*³³, adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)

Keterampilan ini menjadi pengetahuan atau kemampuan mengenai teknik, prosedur, proses dan metode dalam menjalankan aktifitas serta kemampuan dalam memanfaatkan berbagai alat yang memiliki relevansi dengan aktifitas tersebut. Misalnya para pemimpin yang sedang melakukan pengawasan terhadap pekerjaan anggotanya membutuhkan pengetahuan yang ekstensif berkaitan dengan peralatan dan teknik yang dimanfaatkan anggotanya dalam menjalankan aktifitas tersebut. Seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan ini karena keahlian teknis berperan dalam menangani gangguan-gangguan pada pekerjaan dikarenakan adanya permasalahan koordinasi, material yang kurang, kecelakaan, kelemahan kualitas, dan kerusakan peralatan.

³² Falsafani Arsalan Putra. Peran Manajer Dalam Pengembangan Wisata Kuliner Halal Di Rumah Makan Bebek Rizky Bangakalan. *Jurnal : Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 11 No. 3. 2022. Hlm. 404-405.

³³ Badeni. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta. 2017. Hlm.145-146.

Kemampuan teknis biasanya hanya terfokus pada satu bidang saja namun tidak sedikit juga yang mampu menguasai beberapa bidang. Misalnya kemampuan dalam bernyanyi, memasak, membuat gambar, dan merencanakan suatu bangunan. Begitu pula seorang pemimpin juga harus mempunyai teknik khusus dalam menjalankan roda organisasi yang dipimpinnya guna mencapai tujuan yang maksimal dan dapat memfasilitasi pegawai dengan cukup serta mempunyai *planning* yang tepat kedepannya dengan keterampilan yang dimiliki. Sehingga seorang pemimpin harus mampu menangani gangguan pekerjaan, menjalankan prosedur kerja, memanfaatkan teknologi lebih mendalam daripada bawahannya. Seperti halnya kedisiplinan, seorang pemimpin harus lebih mempunyai sikap disiplin yang lebih daripada bawahannya karena pada dasarnya seorang pegawai atau bawahan akan melihat perilaku pimpinannya.

Keith Davis memandang disiplin kerja dengan implementasi manajemen dalam menguatkan pedoman organisasi.³⁴ Disiplin kerja merupakan tindakan perilaku manusia yang patuh kepada kebijakan dan peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin kerja juga merupakan tugas organisasi dalam mengarahkan anggota organisasinya untuk mematuhi berbagai peraturan yang diterapkan di perusahaan. Disiplin kerja menjadi sikap positif ketika melaksanakan aturan organisasi dengan kesediaan dan kesadaran manusia untuk taat kepada aturan dan norma sosial yang dijunjung tinggi perusahaan.³⁵

b. *Human Skills* (Keterampilan Kemanusiaan)

Keterampilan manusia yang terdapat dalam diri pemimpin bisa kita amati dari perilaku sosialnya. Seorang pemimpin yang

³⁴ Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2017). Hlm.129.

³⁵ Pandi Alfandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Yogyakarta: Zanafa Publishing. 2018. Hlm 12.

memiliki keterampilan manusiawi mampu memberikan kesan yang baik dan memperbaiki penampilannya dan bisa memunculkan perasaan positif dalam diri daripada yang lainnya. Keterampilan manusiawi adalah kemampuan antar pribadi yang berhubungan erat dengan fungsi komunikasinya. Namun jika terjadi kesalahan dalam interaksi yang dilakukan tidak hanya memunculkan stress kerja namun juga berdampak pada menurunnya produktivitas, melemahnya pengawasan yang diberikan dan memunculkan amarah. Ketika interaksi yang dijalankan baik maka memunculkan dorongan dalam diri individu dan menggapai tujuan yang diinginkan.

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus mampu melayani orang lain, memberikan dorongan kepada orang lain atau bawahannya, berkomunikasi lisan maupun tulisan, dan bekerjasama dalam tim. Dengan hal tersebut dapat memberikan dampak baik bagi orang yang dipimpin dan menambah semangat kerja sehingga mampu memberikan rasa nyaman dan kinerja yang bagus.

Abraham H. Maslow menjadi ilmuwan yang dianggap menjadi orang yang memelopori teori motivasi yang dikembangkan di tahun 40-an. Teorinya mendasarkan pada lima hirarki yang menggambarkan kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis, berkaitan dengan kelangsungan hidup manusia mulai dari kebutuhan akan makanan, minuman, perlindungan fisik, seksual dan bernafas. Kebutuhan ini berada pada tingkat dasar atau bisa dinamakan dengan kebutuhan primer.
- 2) Kebutuhan rasa aman, berkaitan dengan kebutuhan untuk mendapatkan perlindungan dari pertentangan, bahaya dan ancaman serta lingkungan hidup.

- 3) Kebutuhan sosial, berkaitan dengan penerimaan diri terhadap kelompoknya, mencintai dan dicintai serta berhubungan.
- 4) Kebutuhan penghargaan, berkaitan dengan adanya rasa dihargai dan dihormati oleh orang lain.
- 5) Aktualisasi diri, berhubungan dengan kebutuhan akan penggunaan potensi, skill dan kemampuan. Kebutuhan dalam menyampaikan hahasan, kritik, penilaian mengenai seesuatu.³⁶

Motivasi sangat penting untuk diperhatikan, karena denga adanya motivasi dapat membangkitkan semangat pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang maksimal. Hasibuan menjelaskan mengenai tujuan pemberian motivasi:

- 1) Memberikan dorongan gairah kerja dalam diri pegawai
- 2) Memberikan peningkatan kepuasan dan moral pegawai
- 3) Mempertahankan stabilitas dan loyalitas pegawai
- 4) Memberikan peningkatan sikap disiplin dan mengurangi absensi pegawai
- 5) Memunculkan hubungan dan suasana kerja yang baik
- 6) Memberikan peningkatan pada kesejahteraan, partisipasi dan kreativitas pegawai

Memberikan peningkatan pertanggungjawaban pegawai terhadap tugas dan adanya peningkatan pada efisiensi dan produktifitas kerja.³⁷

c. *Conceptual Skills* (Keterampilan Konseptual)

Keterampilan ini berkenaan dengan kecakapan analisa suatu masalah dan mengintegrasikan kepentingan dengan aktivitas

³⁶ Sondang, P. Siagan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jakarta : Bumi Aksara, 2015. Hlm. 287.

³⁷ Abdul Madjid Latief. *Evaluasi Kinerja SDM (Konsep, Aplikasi, Standard an Penelitian)*. Ciputat : Haja Mandiri. 2014. Hlm 47-48.

organisasi. Keterampilan konseptual merupakan kemampuan analisa secara umum, proses berpikir logis, kemampuan beropini. Kemampuan ini memiliki duakomponen di dalamnya yaitu kreativitas dan penilaian. Menurut Dessler keterampilan konseptual merupakan kapasitas mental dalam mendiagnosis dan menganalisa keadaan yang kompleks disertai dengan kemampuan kognitif yang didalamnya mencakup analisa, berpikir logis, perumusan konsep dan mempertimbangkan secara induktif. Kemampuan ini merupakan kemampuan untuk memahami dan merangkum aktivitas serta kepentingan-kepentingan organisasi yang bersangkutan seperti halnya lingkungan kerja.

Lingkungan kerja merupakan semua hal yang terdapat di lingkungan pegawai yang dapat memberikan pengaruh dalam melaksanakan tugasnya, mulai dari AC, penerangan yang cukup, fasilitas yang memadahi dll.³⁸ Lingkungan kerja mesti mendapatkan perhatian karena kondusifitas lingkungan kerja akan memunculkan keamanan dan akan memunculkan optimalisasi dalam kinerja pegawai. Ketika lingkungan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan pegawai maka pegawai akan betah meakukan pekerjaan di tempat kerjanya dan memunculkan efektivitas dalam bekerja.

Seorang pemimpin dalam hal ini harus mampu mengkoordinasikan aktivitas kantor sesuai dengan kebutuhan organisasi, tanggap terhadap perubahan, menyampaikan gagasan terhadap bawahannya dengan bahasa dan tatacara yang bagus agar bawahannya atau orang lain dapat menerima apa yang disampaikan dengan tepat, dan memberikan pertimbangan penyelesaian masalah jika terjadi kekacauan.³⁹

³⁸ Pandi Afandi, “*Manajemen Sumber Daya Manusia :Teori, Konsep dan Indikator*”, Pekanbaru : Zanafa Publishing, 2018. Hlm.65

³⁹ Badeni. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta. 2017. Hlm.145-146.

Jadi jelaslah bahwa seorang pemimpin hendaklah mampu menguasai keterampilan teknis yang berhubungan dengan sarana prasarana, keterampilan kemanusiaan yang berkaitan dengan komunikasi yang baik dengan semua orang, keterampilan konseptual dalam hal ini mampu memainkan perannya sebagai orang yang memiliki pemikiran dalam merencanakan sesuatu, serta mampu memetakan dan memiliki gagasan-gagasan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

8. Kekuasaan Pemimpin

Seorang pemimpin sering memerintah pegawai demi menjalankan sesuatu. Pemberian perintah dan dijalankannya perintah menandakan bahwasanya pemimpin sudah memanfaatkan kekuasaan yang dimiliki dalam berorganisasi. Hal ini menandakan bahwa kekuasaan pemimpin yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi orang lain demi menjalankan sesuatu yang diinginkannya karena memiliki wewenang. French dan Raven memberi penjelasan bahwa kekuasaan dalam ruang lingkup organisasi dikenal lima jenis kekuasaan yaitu: *legitimate power* (kekuasaan hukum/sah), *coercive power* (kekuasaan paksa), *reward power* (kekuasaan memberi hadiah), *reference power* (kekuasaan atas kesuksesan), serta *expert power* (kekuasaan keahlian)⁴⁰. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. *Legitimate Power* (Kekuasaan Hukum / Sah)

Legitimate power atau kekuasaan sah didapatkan melalui posisi resmi yang diduduki seseorang yang terdapat dalam pemerintahan, birokrasi ataupun organisasi. Kekuasaan sah ini didapatkan melalui konsekuensi hirarki yang ada dalam organisasi. Posisi yang diduduki oleh seseorang di suatu organisasi memunculkan wewenang dan hak untuk memberi intruksi atau

⁴⁰ Muh,Samsudin. *Pengantar Kepemimpinan dan Manajemen Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Samudra Biru. 2018. Hlm.4-6.

perintah kepada anggotanya dan anggota memiliki kewajiban untuk menjalankan instruksi.

b. *Coercive Power* (Kekuasaan Paksaan)

Kekuasaan ini berdasarkan ketakutan bahwa ketika instruksi tidak dijalankan ataupun gagal dalam menjalankannya berampak pada adanya hukuman. *Coercive Power* merupakan kekuasaan menggunakan ancaman psikologis, emosional atau fisik untuk membuat bawahan taat pada atasan. Memberikan ancaman baik itu secara fisik maupun non fisik dapat menimbulkan kepatuhan tetapi menciptakan suasana tidak nyaman bagi bawahan, karena kepatuhan tersebut disadari oleh rasa takut adanya hukuman yang akan diterimanya dan kepatuhan tersebut tidak didasari oleh ketaatan adanya peraturan melainkan berupa kepatuhan semu.

Kekuasaan paksaan sudah tidak lazim di zaman modern dan tidak pantas dilakukan oleh seorang pemimpin. Paksaan dalam konteks aturan organisasi lebih sering menggunakan teguran verbal atau tertulis, sanksi kedisiplinan, denda, PHK, dan sejenisnya. Pada kekuasaan ini dapat menimbulkan kebencian-kebencian pada bawahan dan menjadikan atasan kehilangan sesuatu sebagai seorang pemimpin.

c. *Reward Power* (Kekuasaan Memberi Hadiah)

Reward power ini diperoleh dari pengendalian pemimpin atas konsekuensi-konsekuensi positif terhadap bawahannya seperti kenaikan upah, bonus, kenaikan status, pujian, penugasan kerja yang baik dan pengakuan formal. Semakin besar jumlah penghargaan atau hadiah yang diberikan atasan kepada bawahan dan bawahan merasa penting, maka semakin besar kekuasaan pemberian hadiah atasan kepada bawahan.

d. *Reference Power* (Kekuasaan atas Kesuksesan)

Kekuasaan ini mendasarkan diri pada ketertarikan dan identifikasi. Pemimpin agama dan politik dengan daya tarik atau

kharisma dalam dirinya akan memunculkan pengikut yang patuh terhadap dirinya. Meskipun jenis-jenis pemimpin jarang dapat memiliki sebegitu besar *reference power*, tetapi berbagai sumber kepemimpinan yang penting lainnya dimilikinya juga. *Referent power* yang ditentukan oleh kepribadian pemimpin dan kemampuannya dalam menginspirasi anggotanya dan memebrikan nilai serta harapan.

e. *Expert Power* (Kekuasaan Keahlian)

Seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya jika ia dipandang mempunyai pengetahuan dan keahlian yang luas. Dengan mempengaruhi secara langsung pendapat bawahan, seorang pemimpin dengan *expert power*nya dapat mempengaruhi secara tidak langsung perilakunya. Misalnya, jika terdapat beberapa metode untuk melaksanakan tugas kelompok dan pemimpin beranggapan memiliki banyak informasi dan keahlian yang relevan dari kelompok lain, maka biasanya ia dapat membujuk mereka dengan metode terbaiknya. Pengaruh pemimpin akan lebih besar jika ia memiliki pengetahuan penting yang luas dan jika ia adalah seorang yang perusasif atau pintar mempengaruhi. Namun demikian, *expert power* seorang pemimpin akan tidak ditaati lagi jika terhadap sesuatu yang diperintahkan atau dianjurkan, ia memiliki pengetahuan dan keahlian yang sangat terbatas.

Setiap pemimpin perlu mengetahui basis-basis kekuasaan yang paling umum dan bagaimana menggunakannya secara efektif. Seorang pemimpin dapat menggunakan kekuasaan dengan berbagai cara. Misalnya dengan permintaan sah (*legitimate request*) berdasarkan pada kekuasaan sah, atau kepatuhan instrumental (*instrumental compliance*) yang berbasis pada kekuasaan penghargaan atau pemberian hadiah. Dalam hal tertentu pemimpin juga dapat menggunakan paksaan (*coercion*) jika

menggunakan isyarat pecat, dihukum, PHK, dan lainnya. Basis kekuasaan *reference* juga dapat dipakai pada menggunakan kekuasaan melalui identifikasi pribadi (*personal identifikasi*), misalnya pemimpin menjadikan dirinya menjadi model untuk diteladani bawahannya. Metode yang sebaiknya tidak dilakukan adalah melalui distorsi informasi (*informasional distrortion*), yaitu atasan menyembunyikan informasi untuk mempengaruhi bawahan.

C. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam kajian kebahasaan diambil dari kata “*job performance*” atau “*actual performance*” dengan artian prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas atau kuantitas yang dicapai pegawai dalam menjalankan tugas yang sesuai dengan tanggung jawabnya.⁴¹ Sutrisno mendefinisikan kinerja dengan kesuksesan pegawai dalam menjalankan tugas, hasil kerja yang bisa dicapai pegawai di suatu organisasi selaras dengan tanggung jawab dan wewenang atau mengenai cara pegawai supaya bisa berperilaku dan berfungsi dengan tugas yang sudah diberikan kepadanya serta waktu, kuantitas, kualitas yang dipakai dalam melaksanakan tugas.⁴²

Islam mengajarkan mengenai semua hal mesti dijalankan secara teratur, tertib, benar dan rapi. Manusia harus mengikuti segala proses di dalamnya dan tidak mengerjakannya secara asal-asalan. Sesuai dengan hadis riwayat Imam Thabrani menjelaskan bahwa: “*Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara itqan/profesional (tepat, terarah, jelas dan tuntas)*”.

⁴¹ Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017. Hlm 67.

⁴² Imelda Andayani and Satria Tirtayasa. “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai”. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol. 2, No. 1, Tahun 2019. Hlm 46.

Amstrong dan Baron memaknai kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan pelayanan, dan loyalitas terhadap organisasi tersebut.⁴³ Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup 3 aspek yaitu *ability* (A), motivasi (M), dan *opportunity* (O). Kinerja = (A x M x O) dimana hal ini berarti kinerja menjadi fungsi dari kesempatan, motivasi dan kemampuan diri.⁴⁴ Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai yang orientasinya ada pada hasil dan proses yang dilakukan untuk mewujudkan hasil kerja atau kinerja yang optimal seperti yang diharapkan atau ditugaskan kepadanya.⁴⁵ Kemampuan pegawai menjadi tolak ukur dalam peningkatan kinerja yang diperlihatkan dari hasil kerjanya. Pegawai yang mempunyai kecakapan dalam menuntaskan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standarisasi yang ada menandakan kinerjanya baik dan ketika tidak menyelesaikannya menandakan kinerjanya kurang baik. Kinerja membutuhkan dukungan dari motivasi yang kuat dari dalam atau luar dirinya supaya mampu melakukan optimalisasi dalam kemampuannya.

Beragam pengertian yang sudah diberikan menjeaskan bahwasanya kinerja menjadi perilaku dan hasil kerja. Ketika kinerja didasarkan pada hasil kerja pegawai maka cara memandangnya yaitu dari kuantitas yang dihasilkan pegawai dalam menjalankan fungsinya disertai dengan tanggung jawab yang dibebankan. Namun ketika kinerja didasarkan pada perilaku kerjanya, maka cara memandangnya melalui etika seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai berdasarkan perilaku kerja

⁴³ Ma'ruf Abdillah. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo. 2016. Hlm 3.

⁴⁴ Pandi Alfandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Yogyakarta: Zanafa Publishing. 2018. Hlm 84.

⁴⁵ Ahmad Sahal Humami, Ali Murtadlo, Abdul Sattar. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Penasehat Agama Kehormatan Semarang, *Jurnal Ilmu Dakwah*, Vol. 35, No. 1, Tahun 2017, Hlm.20.

seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dan adanya kombinasi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan akan menentukan hasil yang maksimal.

2. Indikator Penilaian Kinerja Pegawai

Indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Peningkatan kinerja pegawai mesti diupayakan oleh organisasi dimana hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi. Hal inilah yang menjadi dasar dalam penilaian kinerja pegawai yang mesti dijalankan dengan cara atau teknik yang tepat. Melalui metode yang tepat hasil penilaian juga akan menggambarkan kinerja yang sesungguhnya dan menyeluruh dimana hal ini menggambarkan kinerja perusahaan baik itu dari kinerja pegawai ataupun organisasi.

Penilaian kinerja ASN diatur dalam Permen No 30 Tahun 2019 dimana hasil kerja ASN bisa diketahui melalui SKP atau “Sasaran Kinerja Pegawai” dimana SKP sendiri di dalamnya meliputi rencana dan target kerja yang hendak dicapai ASN dan dijalankan dalam kurun waktu tertentu. Adapun beberapa aspek dalam penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Orientasi pelayanan. Perilaku dan sikap pegawai dalam melayani dengan baik dimana yang menjadi objek pelayanan yaitu instansi lain, unit kerja terkait, rekan kerja, atasan dan juga masyarakat.
- b. Integritas atau kemampuan yang terdapat dalam diri pegawai dalam bertindak selaras dengan etika, norma, dan nilai organisasi.
- c. Komitmen atau kemampuan dan kemauan dalam menyelaraskan tindakan dan sikap pegawai demi menggapai tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi daripada dirinya, golongan atau orang lain.
- d. Disiplin atau kesanggupan pegawai untuk taat terhadap kewajiban dan terhindar dari larangan yang diatur di dalam undang-undang

atau peraturan kedinasan yang jika dilanggar berdampak pada hukuman disiplin.

- e. Kerjasama kemampuan dan kemauan pegawai dalam bekerjasama dengan bawahan, atasan dan rekan kerjanya dalam unit kerja atau instansi lainnya dalam menyesuaikan tanggung jawab dan tugas yang ditentukan, supaya menggapai daya dan hasil guna yang maksimal.
- f. Kepemimpinan atau kemampuan dalam diri pegawai untuk memengaruhi atau memotivasi orang lain yang berkenaan dengan tugas yang dijalannya demi menggapai tujuan organisasi.

Beragam aspek kinerja pegawai yang dijelaskan, bisa diketahui bahwasanya di dalam PP No 30 Tahun 2019 memunculkan enam aspek yang digunakan dalam penilaian kinerja ASN dimana keenam aspek ini meliputi kepemimpinan, kerjasama, disiplin, komitmen, integritas, dan orientasi pelayanan.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Demi menggapai tujuan organisasi membutuhkan adanya kinerja yang baik. Namun, dalam praktik yang dijalankan terdapat beberapa faktor yang menjadi kendala dan memberikan pengaruh kepada kinerja. Beberapa faktor yang memberikan pengaruh pada kinerja melalui pendekatan hasil kerja memunculkan 10 faktor⁴⁶. Sepuluh faktor ini akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Keahlian atau Kemampuan

Kemampuan pegawai dalam pandangan psikologi merupakan kemampuan potensi dan reality.⁴⁷ Pegawai dengan IQ yang baik dan mendapatkan pendidikan yang memadai memudahkannya dalam menuntaskan tugasnya. Meningkatnya

⁴⁶ Pandi Alfandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing. 2018. Hlm 86-87.

⁴⁷ Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2017. Hlm.67.

keahlian dan kemampuan dalam diri pegawai akan meningkatkan kinerjanya dan ketika keahlian dan kemampuan pegawai buruk, maka hal ini berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Hal ini menjelaskan mengenai urgensi penetapan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

b. Kopetensi

Kopetensi ditujukan pada pengetahuan pegawai mengenai pekerjaannya. Kopetensi pegawai terhadap pekerjaannya juga berpengaruh pada kinerjanya. Pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya akan memudahkannya dalam menuntaskan pekerjaan dan memberikan hasil yang maksimal.

c. Rancangan Kerja

Pekerjaan yang sudah memiliki rancangan akan memberikan kemudahan bagi pegawai dalam menuntaskan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan tepat dan baik. Rancangan pekerjaan dibutuhkan demi memberikan peningkatan kualitas dan kepuasan kerja dan mengurangi permasalahan pegawai.

d. Kepribadian

Kepribadian juga memiliki persamaan dengan karakter. Setiap manusia memiliki karakter atau kepribadian yang berlainan. Pegawai dengan karakter yang baik pasti dalam menyelesaikan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan memberikan hasil yang baik dalam pekerjaannya. Namun ketika pegawai memiliki karakter yang buruk dan kurang bertanggung jawab maka pekerjaannya menjadi kurang maksimal dimana hal ini berdampak pada kinerjanya yang buruk.

e. Motivasi Kerja

Motivasi dalam pandangan Stanford *“motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class.”* Atau “motivasi

sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu”.⁴⁸ Motivasi juga dimaknai dengan dorongan dimana dengan kuatnya suatu dorongan dalam diri atau luar diri manusia akan menghasilkan kinerja yang baik.

f. Kepemimpinan

Stephen P. Robbins mendefinisikan kepemimpinan dengan kemampuan memengaruhi kelompok demi menggapai tujuan atau visi yang ditentukan oleh sebuah organisasi tersebut.⁴⁹ makna lainnya yaitu kemampuan pemimpin dalam mengelola, mengatur dan memengaruhi anggotanya supaya melaksanakan tanggung jawab dan tugas yang diberikannya supaya tujuan organisasi bisa tercapai.

g. Budaya Organisasi

Robbins mengartikan budaya organisasi dengan sistem pemaknaan bersama yang diikuti oleh anggota organisasi dan menjadi cirikhas organisasi.⁵⁰ Sebagai suatu cirikhas organisasi, budaya organisasi mesti diubah, dipelihara dan dikembangkan demi menciptakan organisasi yang efisien dan efektif dalam menggapai tujuan.

h. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi kondisi atau suasana disekeliling tempat kerja meliputi semua sarana dan prasarana serta hubungan kerja antar pegawai. Ketenangan, kenyamanan dan keamanan lingkungan kerja menjadikan suasana kerja menjadi kondusif dimana hal ini dapat membuat pegawai bisa menuntaskan dan meningkatkan hasil kerjanya tanpa gangguan yang berarti.

i. Loyalitas

⁴⁸ Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2017. Hlm.93.

⁴⁹ Fatahullah Jurdi. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing*. Malang: Intrans Publishing, 2018. Hlm 136.

⁵⁰ Badeni. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2017. Hlm 223.

Siagian memaknai loyalitas dengan kecenderungan dalam diri pegawai untuk tetap di perusahaan dan tidak membuka rahasia perusahaan kepada pihak lainnya.⁵¹ Loyalitas juga dimaknai dengan kepercayaan, pengabdian dan kesetiaan yang ditujukan atau diberikan kepada lembaga karena memiliki kecintaan dan tanggung jawab demi memberikan hasil terbaik bagi tempat kerjanya.

j. Disiplin Kerja

Disiplin kerja pada dasarnya merupakan tindakan pegawai yang selaras dengan prosedur dan peraturan kerja yang ada. Disiplin juga menjadi perbuatan, perilaku dan sikap yang selaras dengan aturan yang terdapat dalam organisasi yang sudah tertulis ataupun terbudaya.⁵² Disiplin kerja yang tinggi pada seorang pegawai akan memunculkan kepatuhan dalam dirinya yang ditunjukkan dengan berpakaian rapi, teratur, tertib, tepat waktu, tanggung jawab terhadap pekerjaannya, mengikuti cara kerja yang diatur organisasi, berhati-hati dan mampu menggunakan perlengkapan kerjanya.

Beragam pemaknaan yang diberikan mengenai faktor yang memberikan pengaruh pada kinerja bisa diketahui bahwasanya perilaku kerja sampai dengan hasil kerja memberikan pengaruh langsung ataupun tidak terhadap pegawai. Upaya dalam mewujudkan kinerja yang baik dalam diri pegawai tentunya harus memberikan perhatian mengenai hal yang menyebabkannya karena setiap penyebab permasalahan memiliki pengaruh tersendiri terhadap kinerja pegawai.

⁵¹ Dian Anggraini. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai". *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis*. Vol. 23, No. 2, Tahun 2018. Hlm 26.

⁵² Pandi Alfandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Yogyakarta: Zanaf Publishing. 2018. Hlm 12.

BAB III

GAMBARAN UMUM KANKEMENAG KOTA SEMARANG DAN STRATEGI PEMIMPIN DALAM MEWUJUDKAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SEMARANG

A. Gambaran Umum Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

Secara yuridis, sosiopolitis, historis, dan filosofis, agama menjadi akar yang kuat bagi bangsa Indonesia. Hal inilah yang menjadikan pemuka agama muncul sebagai pemimpin yang menggerakkan masyarakat dalam memperjuangkan kemerdekaan melalui jalan politik ataupun jalan lainnya. Perjuangan kemerdekaan ini melalui jalan yang panjang diawali dari zaman kolonial Belanda sampai kekalahan Jepang dalam perang dunia ke II. Indonesia memproklaimirkan diri di tanggal 17 Agustus 1945. Setelah merdeka agama mempunyai kedudukan yang kokoh melalui penetapan Pancasila yang menjadi falsafah dan ideologi negara dan UUD 1945. Sila “Ketuhanan Yang Maha Esa” yang dipandang menjadi sumber dari sila lainnya menggambarkan karakter bangsa Indonesia yang religius dan memiliki makna rohaniah terhadap kemajuan yang hendak dicapai.

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

- 1) Negara berdasarkan atas Ketuhanan Yang Maha Esa;
- 2) Negara menjamin kemerdekaan tiap-tiap penduduk untuk memeluk agamanya masing-masing dan beribadah menurut agamanya dan kepercayaannya itu.

Agama sudah muncul sebagai bagian dari sistem kenegaraan dimana hal ini didasarkan pada konsensus nasional dan konvensi dalam praktik kenegaraan didasarkan pada Pancasila dan UUD 1945. Dasar lainnya yaitu Keputusan Menteri Agama RI No.1 Tahun 2010 berubah penyebutannya dari Departemen Agama menjadi Kementerian Agama.⁵³

Kantor Kementerian Agama Kota Semarang merupakan salah satu Kantor Kementerian Agama dibawah naungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. Salah satu tugas pokoknya adalah melaksanakan tugas umum dibidang Agama dan Keagamaan di Kota Semarang sekaligus berfungsi melakukan dan menjalankan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, yang merupakan instansi vertikal yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Agama. Adapun pemimpin atau kepala kantor pada Kantor Kementerian Agama Kota Semarang dari tahun ketahun dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 3.1 Nama Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

No	Nama	Tahun Jabatan
1.	Drs. H. Muhadi	1979 – 1981
2.	Drs. Sunaryo	1982 – 1985
3.	Drs. H. Achmad Muddatsir	1986 – 1993
4.	Drs. HM. Sukindar	1993 – 1996
5.	Drs. H. CH. Abidin	1996 – 2003
6.	Drs. H. Satori	2004 – 2006
7.	Drs. H. Agus Sholeh, M.Ag	2006 – 2008
8.	H. Taufiq, SH, M.Hum	2008 – 2014
9.	Drs. H. Muh Habib, MM	2014 – 2020

⁵³ <https://kemenag.go.id>, diakses pada tanggal 11 November 2022, pukul 20.08 WIB

10.	Drs. H. Muhdi, M.Ag	2020 – 2021
11.	H Mukhlis Abdillah, S.Ag.,MH	2021 – Sekarang

Kantor Kementerian Agama Kota Semarang bertempat di Jln. Suropati, Kalipancur, Kota Semarang, Jawa Tengah 50183 TELP: (024)7625715. Memiliki 9 unit kerja yaitu Sub Bagian Tata Usaha, Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Seksi Pendidikan Agama Islam, Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh, Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, Penyelenggara Kristen, dan Penyelenggara Katholik, yang masing-masing unit memiliki jumlah pegawai yang berbeda⁵⁴. Adapun Jumlah pegawai kantor Kementerian Agama Kota Semarang dapat dilihat di tabel berikut:

Tabel 3.2 Jumlah pegawai di kantor kementerian Agama Kota Semarang

No	Unit Kerja	L	P	Jumlah
1.	Ka. Kankemenag	1	-	1
2.	Sub Bagian Tata Usaha	7	8	15
3.	Seksi Pendidikan Madrasah	9	1	10
4.	Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren	2	1	3
5.	Seksi Pendidikan Agama Islam	2	2	4
6.	Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh	4	3	7
7.	Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	3	2	5
8.	Seksi Penerangan Agama Islam Zakat dan Wakaf	2	1	3

⁵⁴ <https://Kotasemarang.kemenag.go.id> di akses pada tanggal 14 November 2022, pukul 15.18 WIB.

9.	Penyelenggara Kristen	1	2	3
10.	Penyelenggara Katholik	1	1	2
Jumlah				53

2. Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

Kepemimpinan menjadi komponen penting dalam suatu organisasi dimana kepemimpinan di dalam kantor Kementerian Agama Kota Semarang diduduki oleh kepala kantor. Kepemimpinan seorang kepala mempengaruhi lembaga dimana dirinya berada, dan kinerja pegawai di lembaganya ketika melaksanakan fungsi dan tugasnya selaras dengan visi dan misi kantor yang sudah ditentukan.. Adapun Visi dan Misi kantor Kementerian Agama Kota Semarang adalah sebagai berikut:

Visi: “Kementerian Agama yang profesional dan andal dalam membangun masyarakat yang saleh, moderat, cerdas dan unggul untuk mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berdasarkan gotong royong”.

Misi:

- 1) Meningkatkan kualitas kesalehan umat beragama
- 2) Memperkuat moderasi beragama dan kerukunan umat beragama
- 3) Meningkatkan layanan keagamaan yang adil, mudah dan merata
- 4) Meningkatkan layanan pendidikan yang merata dan bermutu
- 5) Meningkatkan produktivitas dan daya saing pendidikan
- 6) Memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*)⁵⁵

⁵⁵ <https://Kotasemarang.kemenag.go.id> di akses pada tanggal 14 November 2022, pukul 15.18 WIB.

3. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

Gambar 3.1 Struktur Organisasi Kementerian Agama Kota Semarang



Berdasarkan PMA (Peraturan Menteri Agama) Nomor 19 Tahun 2019, Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Susunan Organisasi Kantor Kementerian Agama, yang terdiri dari:

- 1) Kepala
- 2) Sub Bag TU
- 3) Seksi Pendidikan Madrasah
- 4) Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
- 5) Seksi Pendidikan Agama Islam
- 6) Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh
- 7) Seksi Bimbingan Masyarakat Islam
- 8) Penerangan Agama Islam Zakat dan Wakaf
- 9) Penyelenggara Kristen
- 10) Penyelenggara Katolik⁵⁶

Tabel 3.3 Struktur Organisasi Kementerian Agama Kota Semarang

No.	Nama	Jabatan
1.	H. Mukhlis Abdillah, S.Ag.MH	Kepala Kantor
2.	H. Rachmad Pamudji, SH,	Kepala Subbag TU

⁵⁶ <https://Kotasemarang.kemenag.go.id> di akses pada tanggal 14 November 2022, pukul 16.30 WIB.

	MM	
3.	Dr. H. Moch Fathuronji, S.Ag, M.Pd.I	Kasi Pendidikan Madrasah
4.	H. Tantowi Jauhari, SS	Kasi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
5.	H. Imam Suchyono, SE	Kasi Pendidikan Agama Islam
6.	H. Mawardi, S.Ag	Kasi Penyelenggara Haji dan Umroh
7.	H. Sumari, S.Ag, M.Pd.I	Kasi Bimbingan Masyarakat Islam
8.	Cholidah Hanum, S.Ag, M.S.I	Kasi Penerangan Agama Islam Zakat dan Wakaf
9.	Ribkah Pandiangan, S.PAK	Penyelenggara Kristen
10.	Ignafius Wawan Indrayanto, SS, M.Si	Penyelenggara Katolik

4. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

Sesuai dengan PMA No.19 Tahun 2019 Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut:

a. Tugas Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

Kementerian Agama mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu presiden dalam menyelenggarakan pemerintah negara.

b. Fungsi Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

1) Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang bimbingan masyarakat Islam, Kristen, Katolik, Hindu, Buddha, dan Khonghucu, penyelenggaraan haji dan umrah, dan pendidikan agama dan keagamaan.

- 2) Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agama.
- 3) Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Agama.
- 4) Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Agama.
- 5) Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Agama di daerah.
- 6) Pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat sampai ke daerah.
- 7) Pelaksanaan pendidikan, pelatihan, penelitian, dan pengembangan di bidang agama dan keagamaan.
- 8) Pelaksanaan penyelenggaraan jaminan produk halal.
- 9) Pelaksanaan dukungan substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agama.⁵⁷

5. Tujuan Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

Sebagai penjabaran visi dan misi, terdapat dua tujuan pembangunan Kementerian Agama Kota Semarang yaitu tujuan terkait agama dan tujuan pendidikan,⁵⁸ adapun pemaparannya sebagai berikut:

Tabel 3.4 Tujuan Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

Tujuan Agama	Tujuan Pendidikan
Peningkatan kualitas pemahaman dan pengamalan ajaran agama dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan beragama	Peningkatan akses pendidikan yang setara bagi masyarakat tidak mampu terhadap pendidikan dasar-menengah (wajib belajar 12 tahun)
Pengukuhan suasana	Peningkatan akses pendidikan

⁵⁷ <https://kemenag.go.id> di akses pada tanggal 16 November 2022, pukul 22.45 WIB.

⁵⁸ <https://Kotasemarang.kemenag.go.id> di akses pada tanggal 17 November 2022, pukul 10.35 WIB.

kerukunan hidup umat beragama yang harmonis sebagai salah satu pilar kerukunan nasional	bagi seluruh lapisan masyarakat pada berbagai jenjang pendidikan
Pemenuhan kebutuhan akan pelayanan kehidupan beragama yang berkualitas dan merata	Penurunan tingkat kegagalan masyarakat dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar-menengah (wajib belajar 12 tahun)
Peningkatan pemanfaatan dan perbaikan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan dalam meningkatkan kontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dan percepatan pembangunan	Peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang pendidikan
Peningkatan kualitas penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang transparan dan akuntabel untuk pelayanan ibadah haji yang prima	Peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan proses mendidik yang profesional di seluruh satuan pendidikan.
Peningkatan kualitas tata kelola pembangunan bidang agama dalam menunjang penyelenggaraan pembangunan bidang agama yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel	Peningkatan akses masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan agama pada satuan pendidikan umum yang berkualitas.
	Peningkatan akses masyarakat terhadap pendidikan keagamaan

	yang berkualitas
--	------------------

B. Strategi Pemimpin Dalam Kinerja Pegawai

1. Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

Hasil pengumpulan data melalui wawancara yang dilakukan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang beserta masing-masing kepala seksi, metode yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai yaitu selaras dengan PP No 30 tahun 2019 yaitu dengan menggunakan Sasaran kinerja pegawai yang mencakup orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Hasil ini dijelaskan dalam pembahasan berikut:

a. Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan menjadi perilaku dan sikap ASN dalam melayani dengan sebaik mungkin terhadap instansi lain, unit kerja terkait, rekan kerja, atasan dan masyarakat. Sebagaimana wawancara dengan Kepala Kantor Kemenag Kota Semarang bapak H. Mukhlis Abdillah, S.Ag.MH yang mengatakan bahwa:

Dalam pelayanan baik kepada masyarakat, atasan, unit kerja atau kepada instansi diluar kantor ini pegawai haruslah cepat dan tanggap apalagi selama adanya pandemi kemarin, pelayanan secara langsung di Kantor Kemenag Kota Semarang dibatasi dan lebih ke pelayanan secara online karena untuk mengurangi adanya kerumunan yang terjadi dan memudahkan masyarakat agar tetap memperoleh pelayanan yang prima.⁵⁹

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak H. Sumari, S.Ag, M.P.I Kepala Seksi Bimas Islam bahwa:

Orientasi pelayanan di Kemenag Kota Semarang terutama untuk pelayanan di Seksi Bimas Islam ini menggunakan pelayanan online contohnya sistem informasi dan administrasi pelaporan nikah yang disingkat dengan nama websitenya menjadi “siap

⁵⁹ Wawancara dengan bapak Mukhlis Abdillah (Kepala Kantor) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 10.35 WIB.

nikah”. Semakin meningkatnya kecanggihan teknologi terlebih di masa kini menjadikan pegawai untuk melakukan inovasi untuk mempermudah pelayanan kepada masyarakat.⁶⁰

Dengan adanya website ini akan memudahkan pelaporan nikah KUA ke kantor Kemenag Kota Semarang, sehingga akan tercapai peningkatan kualitas pelaporan nikah secara mudah dan akurat dari KUA se kota Semarang. Selain itu pernyataan yang sama juga disampaikan bapak H. Rachmad Pamudji, SH,MM. Kepala Kasubag TU bahwa:

Pelayanan di Kantor Kemenag Kota Semarang sudah baik karena masing masing pegawai sudah ditempatkan ditugasnya masing-masing sesuai dengan keahliannya, untuk bagian Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang menjadi sentral pelayanan di kantor ini melayani secara offline maupun online selama jam kerja.⁶¹

Pernyataan diatas juga dibenarkan oleh salah satu pegawai di kantor Kemenag Kota Semarang bagian pengadministrasian yang menyatakan bahwa:

Terkait dengan pelayanan selalu ditingkatkan untuk itu ada indeks kepuasan masyarakat (IKM) sebagai penilaian dari yang membutuhkan pelayanan apakah dari pegawai Kemenag Kota Semarang ini dalam melayani sudah baik atau belum, dan juga dijadikan bahan evaluasi pelayanan yang perlu ditingkatkan.⁶²

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di ruang Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) terlihat para pegawai sangat lihai dalam menjalankan tugasnya yaitu melayani masyarakat yang

⁶⁰ Wawancara dengan bapak Sumari (Kasi Bimas Islam) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 09. 45 WIB.

⁶¹ Wawancara dengan bapak Rachmad Pamudji (Kasubag TU) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 09.00 WIB.

⁶² Wawancara dengan salah satu pegawai bagian pengadministrasian, di ruang kerjanya pada hari senin tangal 21 November 2022 pukul 10.00 WIB.

berdatangan dengan berbagai keperluan yang dilayani dengan sangat antusias dan sopan serta terarah.⁶³

Pernyataan diatas dapat diperkuat dengan data dokumentasi hasil rekapan indeks kepuasan masyarakat (IKM) dari bulan Januari-Juni 2022 meliputi 16 Kantor Urusan Agama (KUA) se kota Semarang, Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), dan Pusat Layanan Haji dan Umrah Terpadu (PLHUT) yang menunjukkan bahwa orientasi pelayanan mendapatkan nilai yang sangat baik sebagai bentuk penilaian masyarakat terhadap pelayanan ASN Kantor Kemenag Kota Semarang. Hasilnya sebagai berikut:

Tabel 3.5 Laporan Hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kemenag Kota Semarang bulan Januari-Juni 2022

No.	Yang di survei	Konversi Angka	Persen
1.	Tingkat kepuasan pelayanan yang didapat (kemudahan prosedur pelayanan)	3.72	93.01 %
2.	Tingkat kepuasan pelayanan yang didapat (kedisiplinan petugas dalam memberikan pelayanan)	3.68	92.39 %
3.	Tingkat kepuasan pelayanan yang didapat (kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan)	3.68	92.86 %
4.	Tingkat kepuasan	3.76	94.57 %

⁶³ Observasi diruang Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) pada hari senin tanggal 21 November 2022 pukul 09.00 WIB.

	elayanan yang didapat (kesopanan dan keramahan petugas)		
5.	Tingkat kepuasan pelayanan yang didapat (ketepatan waktu dalam penyelesaian pelayanan)	3.76	94.16 %
6.	Tingkat kepuasan pelayanan yang didapat (kenyamanan)	3.76	94.10 %
7.	Apakah ada pungutan atau tambahan biaya yang dikenakan dari petugas pelayanan kepada penerima layanan diluar dari biaya yang telah ditentukan?	4	100.00 %
8.	Jika ada pungutan, sebutkan	4	100.00 %
9.	Pelayanan yang diterima	3.96	99.69
	Rerata Nilai	3.81	95.64 % (Sangat Baik)

b. Integritas

Integritas merupakan sikap dan perilaku pegawai yang sesuai dengan nilai, norma, dan etika dalam berorganisasi. Berdasarkan wawancara dengan bapak Dr. H. Moch Fathuronji, S.Ag, M.Pd.I. (Kepala Seksi Pendidikan Madrasah) mengatakan bahwa:

Integritas seorang pegawai dalam lingkup suatu Kantor Kementerian Agama itu sangat penting karena sebagai orang yang dipercaya oleh masyarakat, oleh

*siswa, oleh guru, oleh instansi-instansi dibawah naungan Kementerian Agama Kota Semarang, pegawai dalam bekerja haruslah menjunjung tinggi kejujuran, ikhlas dan tidak menyalahgunakan jabatannya serta berani untuk mempertanggung jawabkan resiko dari tindakan yang dilakukan.*⁶⁴

Hal serupa dikatakan oleh ibu Nova (salah satu pegawai di kantor Kemenag Kota Semarang) yang mengatakan bahwa:

*Integritas pegawai dilihat dari kejujurannya, kepatuhannya terhadap peraturan perundang-undangan, kemampuannya dalam bekerjasama kemudian juga pengabdianya kepada masyarakat, bangsa, dan negara. Semakin tinggi integritas seorang pegawai maka pemerintah akan semakin bersih dari perilaku korupsi, kolusi, nepotisme, semakin efektif dan efisien, serta dapat mewujudkan pelayanan yang prima.*⁶⁵

Kemudian berdasarkan wawancara dengan bapak Mukhlis Abdillah (Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang) mengatakan bahwa:

*Salah satu yang menunjukkan integritas dalam bekerja adalah memiliki pribadi yang kuat dan menjunjung tinggi kejujuran. Sebagai bentuk untuk peningkatan integritas pegawai di Kemenag Kota Semarang ini dengan dilakukannya rotasi atau mutasi agar tidak terjadi korupsi, kolusi, nepotisme.*⁶⁶

Selain itu integritas atau kejujuran yang nyata terbukti pada saat rakor evaluasi capaian kinerja dan realisasi anggaran triwulan IV, PPK Ditjen Bimas Katholik secara terang terangan menyampaikan kelebihan alokasi anggaran belanja akun 51 sekitar 500 juta dan sudah dikembalikan kepada Bimas Khatolik Kanwil

⁶⁴ Wawancara dengan bapak Fathuronji (Kasi Pendidikan Madrasah) di ruang kerjanya pada hari rabu tanggal 23 November 2022 pukul 08.35 WIB.

⁶⁵ Wawancara dengan ibu Nova salah satu pegawai bagian pengadministrasian, di ruang kerjanya pada hari senin tanggal 21 November 2022 pukul 09.30 WIB.

⁶⁶ Wawancara dengan bapak Mukhlis Abdillah (Kepala Kantor) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 10.35 WIB.

Kemenag Provinsi Jawa Tengah.⁶⁷ Dengan seperti itu nampak jelas integritas yang tertanam pada diri individu kantor Kementerian Agama Kota Semarang sudah melekat dan sudah diterapkan dengan baik pada dunia kerja.

Adapun dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti terlihat bahwa pegawai Kemenag kota Semarang dalam menjalankan tugas bersikap jujur, ikhlas, dan tidak menyalahgunakan wewenangnya kemudian juga ada rotasi atau mutasi terhadap pegawai.⁶⁸

c. Komitmen

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen bisa dikatakan sebagai kesetiaan pegawai terhadap organisasi atau perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan bapak H. Imam Suchayono, SE. (Kasi Pendidikan Agama Islam) mengatakan bahwa:

Dalam dunia kerja, komitmen adalah sikap dan tindakan dari pegawai yang mengutamakan kepentingan pekerjaan dari pada kepentingan pribadi dan menjalankan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab. Akan tetapi masih ada beberapa pegawai yang lebih mementingkan kepentingan pribadinya dibandingkan kepentingan tugasnya di kantor.⁶⁹

Berdasarkan wawancara dengan bapak H. Rachmad Pamudji, SH,MM. Kepala Kasubag TU mengatakan bahwa:

Komitmen pegawai di Kantor Kemenag Kota Semarang dapat dilihat dari kesetiaan pegawai tersebut

⁶⁷ <https://jateng.kemenag.go.id> diakses pada tanggal 11 November 2022, pukul 20.08 WIB

⁶⁸ Observasi dilingkungan kantor Kementerian Agama Kota Semarang pada hari senin tanggal 21 November 2022 pukul 09.00 WIB.

⁶⁹ Wawancara dengan bapak Imam Suchayono (Kasi Pendidikan Agama Islam) di ruang kerjanya pada hari kamis tanggal 24 November 2022 pukul 11.00 WIB.

kepada kantor, dari totalitas dan loyalitas mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.⁷⁰

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh dari Kasi Bimas Islam bapak H. Sumari, S.Ag, M.Pd.I. bahwa:

Salah satu yang menjadi bukti dari pegawai bertanggung jawab sebagai komitmennya yaitu dengan membuat laporan harian, namanya laporan capaian kinerja harian (LCKH) yang setiap bulannya dikumpulkan pada masing masing kepala seksi sebagai bahan evaluasi kinerja pegawai untuk bulan berikutnya. Akan tetapi masih ada pegawai yang terlambat dalam mengumpulkan laporannya tersebut, mungkin karena belum lengkap laporannya atau karena yang lain.⁷¹

Tabel 3.6 Rekap Pengumpulan Laporan Capaian Kinerja Harian (LCKH) Bulan September 2022

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai	Mengumpulka n LCKH	Tidak Mengumpulka n LCKH
1.	Sub Bagian TU	15	13	2
2.	Seksi Pend.Madrasah	10	8	2
3.	Seksi Pend.Diniyah dan Pontren	3	3	0
4.	Seksi PAI	2	2	0
5.	Seksi PHU	7	6	1
6.	Seksi Bimas	5	4	1

⁷⁰ Wawancara dengan bapak Rachmad Pamudji (Kasubag TU) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 09.00 WIB.

⁷¹ Wawancara dengan bapak Sumari (Kasi Bimas Islam) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 09. 45 WIB.

	Islam			
7.	Seksi Zakat dan Wakaf	3	3	0
8.	Peny. Kristen	3	3	0
9.	Peny. Katholik	2	2	0

d. Disiplin

Disiplin merupakan kepatuhan pegawai terhadap peraturan peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup untuk menjalankan peraturan dan akan mendapatkan sanksi jika melanggar peraturan tersebut. Terkait dengan kedisiplinan, Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang Bapak H. Mukhlis Abdillah, S.Ag.MH. mengatakan bahwa:

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang didalamnya mengatur mengenai kewajiban, larangan dan hukuman untuk pegawai negeri sipil. Seluruh pegawai yang ada di kantor ini harus menjalankan kewajiban dan menghindari larangan yang berlaku agar tidak mendapatkan sanksi atau hukuman.⁷²

Hal serupa disampaikan oleh bapak H.Moch Fathuronji selaku Kasi Pendidikan madrasah yang mengatakan bahwa:

Untuk kedisiplinan dari yang kecil, harus dimulai dari dalam diri sendiri. Setiap pagi jam 07.30 sebelum memulai pekerjaan ada apel yang dilakukan setiap hari senin yang harus diikuti oleh seluruh pegawai dengan pembina apelnnya adalah kepala kantor atau bergantian dengan kepala masing masing seksi. Dari apel tersebut nanti bisa dilihat pegawai yang tidak mengikuti apel berarti tidak disiplin berangkat ke kantor.⁷³

⁷² Wawancara dengan bapak Mukhlis Abdillah (Kepala Kantor) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 10.35 WIB.

⁷³ Wawancara dengan bapak Moch Fathuronji (Kasi Penmad) di ruang kerjanya pada hari rabu tanggal 23 November 2022 pukul 08.35 WIB.

Adapun hasil observasi yang peneliti dapatkan bahwa masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja. Masih ada beberapa pegawai yang masuk ke kantor namun tidak tepat waktu, kemudian ada beberapa pegawai terlihat masih keluar masuk kantor sedangkan kondisi saat itu belum menunjukkan waktu istirahat.⁷⁴

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang belum dapat dikatakan baik secara keseluruhan, karena masih terlihat beberapa pegawai yang keluar masuk kantor pada saat jam kerja dan masih ada pegawai yang tidak waktu dalam masuk kantor.

e. Kerjasama

Kerjasama merupakan kemauan dan kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam satu unit kerjanya serta dengan instansi lain dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun yang disampaikan terkait kerjasama oleh bapak H. Mukhlis Abdillah, S.Ag.MH. selaku kepala kantor Kementerian Agama Kota Semarang bahwa:

Kerjasama yang ada diantara pegawai akan memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai visi dan misi organisasi, oleh karena itu kerjasama yang baik antar pegawai penting untuk diciptakan dilingkungan kerja. Hubungan yang baik diantara pegawai akan menimbulkan kerjasama yang baik pula karena tidak semua pegawai itu mampu menyelesaikan tugasnya sendiri.⁷⁵

Adapun yang disampaikan oleh Kepala Seksi Zakat dan Wakaf ibu Cholidah Hanum, S.Ag, M.S.I. bahwa:

⁷⁴ Observasi dilingkungan kantor Kementerian Agama Kota Semarang pada hari senin tanggal 21 November 2022 pukul 09.00 WIB.

⁷⁵ Wawancara dengan bapak Mukhlis Abdillah (Kepala Kantor) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 10.35 WIB.

Masing-masing seksi di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang ini memiliki pekerjaan yang sangat banyak dengan jumlah pegawai yang ada itu masih belum memenuhi, sehingga dengan adanya kerjasama yang baik diantara pegawai yang satu dengan yang lain akan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.⁷⁶

Selain itu pernyataan yang sama diungkapkan oleh Kepala Seksi Pendidikan Madrasah bapak Dr. H. Moch Fathuronji, S.Ag, M.Pd.I:

Meskipun pegawai disini sudah ditempatkan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, sudah memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing masing namun dalam menyelesaikan pekerjaan ketika ada pegawai yang belum mampu menyelesaikan tugasnya maka rekan kerja yang lain harus membantu, jadi bukan hanya kerja perorangan tetapi juga kerja dengan tim. Seperti contohnya diseksi Pendidikan Madrasah ada kegiatan Kompetensi Sains Madrasah (KSM), dan untuk mensukseskan kegiatan KSM itu semua pegawai di seksi Pendidikan Madrasah harus saling bekerjasama.⁷⁷

Kemudian hasil observasi yang dilakukan terlihat bahwa hubungan kerjasama antar pegawai atau pegawai terhadap atasan sangat baik salah satu contohnya terlihat di ruangan masing masing seksi pegawai saling berkomunikasi dan bekerjasama untuk menyelesaikan apa yang menjadi tugasnya.⁷⁸

Dari keterangan wawancara dan observasi tersebut maka dapat disimpulkan, bahwa kerjasama pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang dapat dikatakan baik dalam menjalin hubungan kerja dengan rekan satu kerja, dengan atasan,

⁷⁶ Wawancara dengan ibu Cholidah Hanum(Kasi Zakat dan Wakaf) di ruang kerjanya pada hari senin tanggal 21 November 2022 pukul 10.30 WIB.

⁷⁷ Wawancara dengan bapak Fathuronji (Kasi Pendidikan Madrasah) di ruang kerjanya pada hari rabu tanggal 23 November 2022 pukul 08.35 WIB.

⁷⁸ Observasi di lingkungan kantor Kementerian Agama Kota Semarang pada hari senin tanggal 21 November 2022 pukul 09.00 WIB.

ataupun dengan instansi lain dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kerjasama yang dilakukan lebih memudahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya guna menyelesaikan tugasnya dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berdasarkan wawancara dengan bapak H. Mukhlis Abdillah, S.Ag.MH. selaku kepala kantor Kementerian Agama Kota Semarang mengenai kemampuan pegawai untuk memimpin dan mempengaruhi pegawai lainnya dalam bekerja untuk mencapai visi misi di Kemenag Kota Semarang, dalam hal ini yang dinilai adalah kepala seksi (Kasi). Menurut beliau masing masing kepala seksi disini sudah mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin di masing-masing seksi.⁷⁹

Hal serupa juga disampaikan oleh Kepala Seksi Pendidikan Diniyah & Pondok Pesantren bapak H. Tantowi Jauhari,SS. bahwa:

Masing-masing kepala seksi disini sudah berusaha dengan baik untuk memimpin masing-masing bagian dengan satu tujuan yaitu mencapai tujuan dari Kantor Kemenag Kota Semarang ini. Cara baik dalam mempengaruhi, mengarahkan dalam bekerja sebagai pemimpin harus terlebih dulu memberikan contoh yang baik kepada pegawai dibawahnya, karena pegawai yang dibawah itu selalu melihat atasan, jika atasannya baik pasti pegawai dibawahnya juga baik dan nanti pegawai itu akan patuh terhadap apa yang diperintahkan sebagai tugas dan tanggung jawabnya mereka.⁸⁰

Kemudian berdasarkan observasi yang peneliti lakukan terlihat bapak Rachmad Pamudji,SH,MM memasuki ruang Sub

⁷⁹ Wawancara dengan bapak Mukhlis Abdillah (Kepala Kantor) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 10.35 WIB.

⁸⁰ Wawancara dengan bapak Tantowi (Kasi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren) di ruang kerjanya pada hari rabu tanggal 23 November 2022 pukul 10.00 WIB.

Bagian TU dan terlihat juga bapak Sumari,S.Ag,M.Pd.I. sedang memberikan tugas dan dorongan semangat kepada pegawai yang dibawahnya di ruang Bimas Islam. Hal itu menunjukkan masing-masing kepala seksi dapat memimpin, mempengaruhi, mengarahkan dan mendorong para bawahannya untuk bekerja sebaik mungkin sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing masing.⁸¹

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

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan bapak H. Mukhlis Abdillah,S,Ag.MH selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang menjelaskan bahwa secara keseluruhan kinerja pegawai telah mampu memenuhi kriteria minimal kinerja pegawai sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) Kantor Kementerian Agama Kota Semarang meskipun harus tetap ditingkatkan. Adapun berdasarkan observasi dilapangan yang dilakukan oleh peneliti melihat bahwa rata-rata pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang sudah mampu memenuhi kriteria minimal untuk penilaian kinerja pegawai akan tetapi ada unsur yang membutuhkan perhatian khusus yaitu komitmen dan kedisiplinan pegawai karna komitmen pegawai beberapa pegawai yang masih lebih mendahulukan kepentingan pribadinya bukan kepentingan kantor dan kedisiplinan bukan

⁸¹ Observasi di lingkungan kantor Kementerian Agama Kota Semarang pada hari senin tanggal 21 November 2022 pukul 09.00 WIB.

hanya berkaitan dengan jam masuk, jam istirahat atau jam pulang melainkan juga disiplin dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target waktu yang ditetapkan sehingga penilaian yang diberikan kepada pegawai belum sesuai dengan kondisi yang ada disana karena data dokumentasi yang diperlihatkan kepada peneliti menunjukkan bahwa penilaian seluruh pegawai menunjukkan penilaian yang baik.

2. Strategi Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

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

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

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang bapak H. Mukhlis Abdillah, S.Ag.MH selaku kepala kantor terdapat strategi khusus dalam mewujudkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang, dapat di kelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Pembinaan Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah sikap dan perilaku yang berkaitan dengan kepatuhan seseorang terhadap peraturan dan menghindari larangan yang telah ditetapkan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang yaitu Bapak H. Mukhlis Abdillah, S.Ag.MH. mengenai

kedisiplinan yang diterapkan untuk pegawai mengacu kepada Peraturan Pemerintah No.94 Tahun 2021 tentang disiplin pegawai negeri sipil yang mengatur tentang ketentuan mengenai kewajiban, larangan, hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum, penjatuhan hukuman disiplin, keberatan atas hukuman disiplin, dan berlakunya keputusan hukuman disiplin.⁸²

Kemudian pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Rachmad Pamudji yang mengatakan bahwa: Peraturan yang diterapkan untuk pegawai di kantor sama halnya kedisiplinan ASN pada umumnya, seperti peraturan jam masuk, jam istirahat, jam pulang, peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam bekerja, peraturan mengenai cara cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit lain. Oleh karena itu bagi pegawai yang tidak menjalankan kedisiplinannya akan dikenai sanksi sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021.⁸³ Berikut ini penjabaran dari jenis jenis hukuman yang diterapkan kepada pegawai atas pelanggaran pelanggaran yang dibuat:

Tabel 3.7 Tingkat dan jenis hukuman disiplin bila melanggar larangan, aturan dan ketentuan yang berlaku.

No.	Tingkat Ringan	Tingkat Sedang	Tingkat Berat
1.	Teguran Lisan	Pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% selama 6 bulan	Penurunan jabatan setingkat lebih rendah selama 1 tahun
2.	Teguran Tertulis	Pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% selama 9 bulan	Pembebasan dari jabatannya menjadi jabatan pelaksana selama 1 tahun

⁸² Wawancara dengan bapak Mukhlis Abdillah (Kepala Kantor) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 10.35 WIB.

⁸³ Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021 tentang disiplin pegawai negeri sipil.

3.	Pernyataan tidak puas secara tertulis	Pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% selama 1 tahun	Pemberhentian dengan hormat tidak atau permintaan sendiri sebagai PNS
----	---------------------------------------	---	---

Tabel 3.8 Tidak masuk kerja tanpa ijin atau keterangan dan jenis hukuman yang diberikan.

Tidak masuk kerja	Jenis Hukuman Disiplin
3 hari	Teguran lisan
4-6 hari	Teguran tertulis
7-10 hari	Pernyataan tidak puas secara tertulis
11-13 hari	Pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% selama 6 bulan
14-16 hari	Pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% selama 9 bulan
17-20 hari	Pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% selama 1 tahun
21-24 hari	Penurunan jabatan setingkat lebih rendah selama 1 tahun
25-27 hari	Pembebasan dari jabatannya menjadi jabatan pelaksana selama 1 tahun
28 hari /lebih	Pemberhentian dengan hormat tidak atau permintaan diri sendiri sebagai PNS

Selain itu menurut Kepala Seksi Pendidikan Diniyah & Pondok Pesantren bapak H. Tantowi Jauhari,SS. Sebagai upaya untuk meningkatkan kedisiplinan sebagai pemimpin adalah dengan memberikan contoh disiplin yang baik kepada pegawai dalam bekerja, adanya absensi, kemudian pengawasan secara langsung

baik dari kepala seksi maupun kepala kantor yang datang ke ruangan setiap seksi masing masing yang ada dan adapun sebagai pegawai dilingkup kementerian agama harus memahami sepuluh budaya malu.⁸⁴ 10 Budaya malu yaitu:

- 1) Terlambat masuk kantor
- 2) Tidak ikut apel pagi
- 3) Tidak masuk kerja tanpa alasan penting
- 4) Sering minta ijin tidak masuk kerja
- 5) Bekerja tanpa program kerja
- 6) Pulang kantor sebelum waktunya
- 7) Sering meninggalkan kantor tanpa alasan penting
- 8) Bekerja tanpa bertanggung jawab
- 9) Pekerjaan terbengkalai
- 10) Berpakaian seragam tidak rapi.⁸⁵

Dari keterangan wawancara dan observasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa upaya kedisiplinan yang diterapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang untuk pegawai adalah dengan menegakkan Peraturan Pemerintah No.94 Tahun 2021 tentang disiplin pegawai negeri sipil, memberikan contoh disiplin yang baik kepada pegawai dalam bekerja, memberikan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin, pengecekan absensi, adanya *punishment* dengan teguran kecil kepada pegawai yang melanggar peraturan.

b. Meningkatkan Motivasi Pegawai

Motivasi menjadi salah satu aspek yang penting untuk menentukan perilaku pegawai dalam bekerja karena motivasi merupakan dorongan atau semangat yang timbul dari diri sendiri

⁸⁴ Wawancara dengan bapak Tantowi (Kasi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren) di ruang kerjanya pada hari rabu tanggal 23 November 2022 pukul 10.00 WIB.

⁸⁵ ⁸⁵ <https://Kotasemarang.kemenag.go.id> di akses pada tanggal 14 November 2022, pukul 15.18 WIB.

maupun pemberian dari orang lain yang dapat meningkatkan pemikiran dan tindakan yang baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi semakin penting karena pemimpin membagikan pekerjaan pada para pegawai yang dibawahnya untuk dikerjakan dengan baik dan tertuju kepada hasil pencapaian yang diinginkan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang yaitu bapak H. Mukhlis Abdillah, S.Ag.MH. mengatakan bahwa:

Sesuai dengan motto kemenag adalah “ikhlas beramal” artinya bukan amalnya seikhlasnya, tetapi melaksanakan aktivitas dengan didasari niat untuk ibadah dengan sepenuh hati. Agar tidak hanya memperoleh gaji tetapi juga agar mendapatkan nilai ibadah. Motivasi sangat diperlukan untuk diberikan agar pegawai tetap semangat dalam bekerja. Motivasi biasanya diberikan secara formal atau non formal baik disampaikan dari kepala kantor kepada kepala seksi masing-masing kemudian mereka sampaikan lagi ke pegawai di bawahnya atau motivasi yang saya berikan langsung kepada seluruh pegawai.⁸⁶

Adapun terkait motivasi pegawai bapak Fathuronji, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah mengatakan bahwa

Beban kerja yang ada di seksi pendidikan madrasah lebih banyak dari seksi lainnya namun jumlah pegawai yang ada di seksi Penmad sedikit sehingga seringkali pegawai sampai lembur jam kerja. Oleh karena itu motivasi sangat penting untuk diberikan kepada para pegawai contohnya sebagai kepala seksi di Penmad memberikan pegawai yang memenuhi kriteria dipromosikan. Kemudian pemberian motivasi dengan adanya “reward” walaupun bukan dalam bentuk materi itu juga dapat memotivasi pegawai dalam bekerja seperti contoh dengan ucapan-ucapan yang berupa pujian.⁸⁷

⁸⁶ Wawancara dengan bapak Mukhlis Abdillah (Kepala Kantor) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 10.35 WIB.

⁸⁷ Wawancara dengan bapak Fathuronji (Kasi Pendidikan Madrasah) di ruang kerjanya pada hari rabu tanggal 23 November 2022 pukul 08.35 WIB.

Selain itu Kasi Pendidikan Diniyah dan Pontren bapak H. Tantowi Jauhari,SS. mengatakan bahwa:

Tingkat pengetahuan dan keahlian setiap pegawai itu berbeda-beda ditambah dengan semakin berkembangnya zaman teknologi semakin canggih oleh karena itu perlu adanya pembinaan dan pelatihan sebagai bentuk dorongan kepada pegawai agar meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai tersebut.⁸⁸

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

Dan berdasarkan wawancara dan observasi di atas dapat dibuktikan dengan hasil dokumentasi Pembinaan ASN oleh Kepala Kantor Kemenag Kota Semarang untuk pegawai kantor.

Gambar 3.2 Pembinaan ASN oleh kepala Kantor Kemenag Kota Semarang untuk para pegawai



Dari keterangan wawancara, observasi, dan dokumentasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa strategi untuk meningkatkan

⁸⁸ Wawancara dengan bapak Tantowi Jauhari(Kasi Pendidikan Diniyah dan Pontren) di ruang ketjanya pada hari Rabu tanggal 23 November 2022 pukul 10.00 WIB.

motivasi pegawai yang diterapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang adalah dengan pemberian motivasi di dalam kegiatan formal maupun non formal, adanya pendekatan secara personal maupun kelompok, memberikan *reward*, pembinaan dan pelatihan kepada seluruh pegawai agar pengetahuan dan kemampuan pegawai semakin meningkat sehingga menjalankan tugasnya dengan mudah tanpa merasa terbebani sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

c. Meningkatkan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mampu mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang yaitu bapak H. Mukhlis Abdillah, S.Ag. MH mengatakan bahwa:

Lingkungan kerja memang berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik lingkungan kerja fisik seperti sarana dan prasarana yang ada maupun lingkungan kerja non fisik seperti menjalin hubungan yang harmonis dengan seluruh pegawai yang ada di kantor oleh karena itu perlunya meningkatkan lingkungan kerja dengan menambah peralatan kantor yang dibutuhkan pegawai, menjaga kebersihan, keindahan dan keamanan agar pegawai dapat bekerja dengan nyaman dan aman sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.⁸⁹

Hal yang serupa juga disampaikan oleh Kepala Seksi Bimas Islam yaitu bapak H. Sumari, S.Ag, M.Pd.I. bahwa:

Upaya untuk meningkatkan lingkungan kerja menjadi perhatian khusus karena lingkungan kerja yang nyaman dan aman akan menambah tingkat konsentrasi

⁸⁹ Wawancara dengan bapak Mukhlis Abdillah (Kepala Kantor) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 10.35 WIB.

*pegawai sehingga produktivitas pegawai dalam bekerja meningkat.*⁹⁰

Kemudian Ibu Nova salah satu pegawai di Sub Bagian Tata Usaha mengatakan bahwa:

Peningkatan lingkungan kerja adalah hal yang sangat penting untuk mendukung produktivitas kerja. Seperti sarana prasarana, kebersihan, keamanan, pencahayaan, kebisingan, tata ruang, sirkulasi udara yang ada memang harus selalu ditingkatkan.

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

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dikuatkan dengan hasil dokumentasi tata ruang di ruang seksi Bimas Islam:

Gambar 3.3 Lingkungan Kerja Ruang Seksi Bimas Islam



Dari keterangan wawancara, observasi, dan dokumentasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja di Kemenag

⁹⁰ Wawancara dengan bapak Sumari (Kasi Bimas Islam) di ruang kerjanya pada hari selasa tanggal 22 November 2022 pukul 09. 45 WIB.

Kota Semarang memang masih perlu untuk ditingkatkan. Adapun strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja yang diterapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang yaitu dengan menambah pegawai kebersihan, peralatan kantor yang setiap tahunnya ditambah, menjalin hubungan yang harmonis dengan para pegawai.

BAB IV

ANALISIS STRATEGI PEMIMPIN DALAM MEWUJUDKAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SEMARANG

Dari hasil penelitian, dapat dianalisis bahwa strategi pemimpin dalam mewujudkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari strategi yang dibuat oleh kepala kantor kementerian Agama Kota Semarang dalam mewujudkan kinerja pegawai disana. Analisis Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.

A. Analisis Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

Kinerja atau prestasi kerja (*job performace*) diartikan sebagai kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, cara untuk menilai kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang adalah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil bahwa kinerja pegawai pada organisasi/ unit yang menggunakan sasaran kinerja pegawai, meliputi perilaku pegawai yaitu mengenai orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Berikut adalah penjelasannya:

1. Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja satu kantor, unit kerja terkait atau kepada instansi lain. Setelah peneliti melakukan wawancara dengan kepala kantor Kementerian Agama Kota Semarang beliau mengatakan bahwa dalam melakukan pelayanan baik kepada masyarakat, atasan, unit kerja atau kepada instansi diluar kantor seluruh pegawai harus cepat dan tanggap. Kemudian pada bidang

Bimas Islam, Bapak Sumari selaku Kasi juga memberikan penjelasan terkait pelayanan yang disediakan Kankemenag Kota Semarang dalam melayani masyarakat khususnya terkait perkawinan, dalam hal ini Seksi Bimas Islam meluncurkan website “Siap Nikah” dengan tujuan untuk memudahkan pelaporan nikah KUA ke Kankemenag Kota Semarang, sehingga akan mewujudkan kualitas pelaporan nikah secara mudah dan akurat dari KUA se kota Semarang.

Semakin meningkatnya kecanggihan teknologi dari masa ke masa mengharuskan pegawai melakukan inovasi-inovasi untuk mempermudah pelayanan kepada masyarakat apalagi kantor Kementerian Agama Kota Semarang menaungi banyak lembaga dibawahnya yang membutuhkan pelayanan prima dengan cepat dan tanggap. Selain itu pernyataan yang sama diungkapkan oleh bapak Kasubag yaitu Bapak Rachmad Pamudji terkait pelayanan yang mengatakan pelayanan di Kankemenag Kota Semarang sudah baik karena masing-masing pegawai sudah ditempatkan dan ditugaskan sesuai dengan keahliannya. Pernyataan tersebut dibenarkan oleh salah satu pegawai yang menduduki jabatan dibagian pengadministrasian yang mengatakan bahwa, pelayanan yang ada di Kankemenag selalu ditingkatkan dengan melihat IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) yang dijadikan sebagai bahan evaluasi pelayanan.

Dari keterangan wawancara, observasi dan data Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang dipaparkan pada bab-3, dapat disimpulkan bahwa orientasi pelayanan yang diberikan sudah sangat baik dilihat dari masing-masing pegawai di setiap seksi berinovasi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, atasan, rekan kerja di kantor maupun instansi diluar baik secara offline maupun online dan juga dilihat dari hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dari bulan Januari-Juni 2022 menunjukkan penilaian yang sangat baik.

Orientasi pelayanan yang diberikan oleh pegawai di Kemenag Kota Semarang berdasarkan temuan yang diteliti terlihat bahwa indeks

kepuasan masyarakat (IKM) memperoleh nilai 95.64% dan berdasarkan nilai interval konversi IKM rentang nilai 0-20% menunjukkan E (Sangat Buruk), nilai 21-40% menunjukkan D (Buruk), nilai 41-60% menunjukkan C (Cukup), nilai 61-80% menunjukkan B (Baik) dan nilai 81-100 menunjukkan A (Sangat Baik). Jadi mutu pelayanan di Kemenag Kota Semarang baik kepada masyarakat, atasan, rekan kerja satu kantor, unit kerja terkait atau kepada instansi lain, baik secara offline atau online dengan tujuan memberikan pelayanan yang prima menunjukkan predikat A atau memiliki kinerja orientasi pelayanan yang sangat baik. Pada dasarnya orientasi pelayanan adalah serangkaian kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi yang ditunjukkan untuk mendukung dan menghargai untuk menciptakan dan memberikan layanan yang prima.

2. Integritas

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

Bapak Moch. Fathuronji selaku Kasi Penmad ketika diwawancarai oleh peneliti terkait integritas mengatakan bahwa, integritas seorang pegawai dalam lingkup suatu kantor Kementerian Agama itu sangat penting karena sebagai orang yang dipercaya oleh masyarakat luas, guru, siswa, dan instansi-instansi lainnya yang dibawah naungan Kankemenag Kota Semarang. Selain itu beliau juga mengatakan bahwa pegawai dalam bekerja haruslah menjunjung tinggi kejujuran, ikhlas dan tidak menyalahgunakan jabatannya serta harus berani untuk mempertanggung jawabkan dari tindakan yang dilakukan. Dalam website Kemenag Jateng mempublikasikan rakor

evaluasi capaian kinerja yang realisasi anggaran triwulan IV, yang memberikan bukti nyata terkait kejujuran pegawai Kankemenag Kota Semarang. PPK Ditjen Bimas Katholik secara terang terangan menyampaikan kelebihan alokasi anggaran belanja akun 51 sekitar 500 juta dan sudah dikembalikan kepada Bimas Khatolik Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Tengah.⁹¹ Hal tersebut sudah nampak jelas integritas sudah tertanam pada masing-masing pegawai kantor Kementerian Agama Kota Semarang yang melekat dan sudah diterapkan dengan baik pada dunia kerja.

Hasil observasi yang dilakukan di Kankemenag Kota Semarang pada tanggal 21 November 2022 menunjukkan bahwa pegawai Kankemenag Kota Semarang dalam menjalankan tugas bersikap jujur, ikhlas, dan tidak menyalahgunakan wewenangnya. Kemudian untuk memperkuat pengamatan itu peneliti melakukan wawancara dengan kepala Kankemenag Kota Semarang dan beliau mengatakan bahwa, salah satu yang menunjukkan integritas dalam bekerja adalah memiliki pribadi yang kuat dan menjunjung tinggi kejujuran. Sebagai bentuk peningkatan integritas pegawai Kankemenag melakukan rotasi atau mutasi agar tidak terjadi korupsi, kolusi dan nepotisme.

Integritas etos kerja pegawai yang tinggi dapat dilihat dari masing-masing individu pada saat sedang bekerja. Dilihat dari cara menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik, jujur, dan penuh tanggung jawab. Contohnya pada seksi Bimas Islam yang mengurus masalah perkawinan dan kemasjidan. Beban kerjanya sering tidak terlihat namun, namun kenyataannya semua pegawai bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang sudah dibagi. Pada seksi penyelenggara Haji dan Umroh yang sedang sibuk-sibuknya mengurus pemberangkatan jama'ah Haji se kota Semarang tahun ini.

⁹¹ <https://jateng.kemenag.go.id> diakses pada tanggal 11 November 2022, pukul 20.08 WIB

Selain itu seksi pendidikan Madrasah yang sedang membereskan berkas usulan tunjangan fungsional guru Madrasah se kota Semarang yang jumlahnya tidak sedikit beliau dapat menyelesaikan tepat waktu dan penuh tanggung jawab.

Dari keterangan wawancara, observasi dan dokumentasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa integritas yang dimiliki oleh masing-masing pegawai dapat dikatakan baik dilihat dari kejujurannya, tanggung jawab dalam melakukan tugasnya dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan baik dan tepat waktu.

3. Komitmen

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

Bedasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada bapak Imam Suchyono selaku Kasi PAI mengatakan bahwa, dalam dunia kerja komitmen merupakan sikap dan tindakan dari pegawai yang mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi dan melakukan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawab secara maksimal, akan tetapi beliau mengatakan bahwa masih ada beberapa pegawai yang lebih mementingkan kepentingan pribadinya dibandingkan dengan kepentingan tugasnya dikantor. Pertanyaan yang sama diajukan kepada bapak Kasubag terkait komitmen pegawai dan beliau menjawab bahwa, komitmen pegawai di Kankemenag dapat dilihat dari kesetiaan pegawai tersebut dikantor, dari totalitas dan loyalitas mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Misalnya Kasi Bimas Islam melakukan tanggung jawabnya beliau

melihat dan meninjau secara langsung kegiatan KUA di kecamatan-kecamatan dibawah naungan Kankemenag dan beliau juga ikut terjun langsung didalamnya. Tidak jarang juga harus masuk kepelosok daerah sebagai bentuk totalitas pekerjaan semata.

Salah satu yang menjadi bukti dari pegawai bertanggung jawab sebagai komitmennya yaitu dengan membuat laporan harian, namanya laporan capaian kinerja harian (LCKH) yang setiap bulannya dikumpulkan pada masing masing kepala seksi sebagai bahan evaluasi kinerja pegawai untuk bulan berikutnya. Akan tetapi dalam pengumpulan hal ini masih ada beberapa pegawai yang terlambat dalam mengumpulkan laporannya tersebut, mungkin karena belum lengkap laporannya atau karena hal yang lain.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti di Kankemenag Kota Semarang, komitmen pegawai dapat dilihat dari pegawai dalam menjalankan tugasnya dan dapat dibuktikan secara tertulis dengan mengumpulkan laporan capaian kinerja harian (LCKH) dengan tepat waktu setiap bulannya. Adapun hasil temuan data yang dipaparkan pada bab 3 menunjukkan bahwa dari jumlah 50 pegawai yang mengumpulkan tepat waktu 44 orang dan yang tidak tepat waktu ada 6 orang oleh karena itu komitmen pegawai Kemenag Kota Semarang masih belum bisa dikatakan baik secara keseluruhan karena masih ada beberapa pegawai yang lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada tugasnya dan masih ada beberapa pegawai yang tidak tepat waktu dalam mengumpulkan LCKH. Hal ini berarti belum sejalan dengan yang peneliti paparkan di bab 2 bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

4. Disiplin

Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya menjadi tanggungjawabnya. Disiplin adalah praktik batin yang tercermin dalam tindakan yang bertujuan untuk menjaga orang dalam ketaatan pada peraturan yang berlaku. Pada dasarnya disiplin adalah sikap yang baik, namun belum tentu setiap orang bisa memiliki sikap disiplin, seperti disiplin waktu, disiplin ilmu dan sebagainya. Dalam praktiknya disiplin dibutuhkan di setiap aktivitas kita, mulai dari sekolah, masyarakat, pekerjaan, bahkan diri kita sendiri.

Disiplin merupakan kepatuhan pegawai terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup untuk menjalankan peraturan dan akan mendapatkan sanksi jika melanggar peraturan tersebut. Terkait kedisiplinan Kankemenag Kota Semarang berpegang teguh pada Peraturan Pemerintah RI Nomor 94 Tahun 2021 tentang disiplin PNS yang didalamnya mengatur mengenai kewajiban, larangan dan hukuman untuk pegawai negeri sipil. Seluruh pegawai Kankemenag Kota Semarang harus menjalankan kewajiban dan menghindari larangan yang berlaku agar tidak mendapatkan sanksi atau hukuman, ungkapan bapak Mukhlis Abdillah selaku Kepala Kankemenag Kota Semarang ketika diwawancari oleh peneliti.

Setiap hari senin-kamis pegawai kantor Kementerian Agama Kota Semarang bekerja mulai dari pukul 07.30 – 16.00 WIB sedangkan pada hari jumat mulai pukul 07.30 – 16.30 WIB. setiap hari senin sebelum memulai pekerjaan ada apel yang harus diikuti oleh seluruh pegawai dengan Pembina apel kepala kantor atau bergantian dengan Kasi. Dari apel tersebut dapat terlihat pegawai yang tidak mengikuti apel berarti tidak disiplin berangkat ke kantor. Untuk kedisiplinan seharusnya dilakukan dari yang kecil terlebih dahulu, misalnya dimulai dari dalam diri sendiri, ungkapan bapak Sumari selaku Kasi Bimas Islam ketika diwawancarai terkait kedisiplinan.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang, sikap disiplin yang tertanam pada diri masing-masing pegawai belum bisa dikatakan baik secara keseluruhan. Karena masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja, masih ada beberapa pegawai yang masuk ke kantor namun tidak tepat waktu. Kemudian juga ada beberapa pegawai yang terlihat masih keluar masuk kantor pada saat jam kerja bukan jam istirahat.

Tentunya hal ini belum sejalan dengan definisi disiplin kerja yang sudah dipaparkan pada materi diatas bahwa perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5. Kerjasama

Kemampuan dan kemauan setiap pegawai dalam suatu kantor pasti berbeda-beda hal tersebut karena latar belakang pendidikan atau usia atau hal yang lainnya. Untuk menyelesaikan tugas yang semakin hari semakin banyak perlu adanya kerjasama yang harus terjalin dengan baik, dengan saling memahami kekurangan dari rekan kerjanya, saling membantu ketika rekan kerjanya mengalami kesulitan dapat mempermudah dan meringankan pekerjaan yang ada.

Bapak Mukhlis Abdillah selaku kepala Kankemenag Kota Semarang mengungkapkan bahwa, kerjasama yang terjalin diantara pegawai akan memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Hubungan yang baik diantara pegawai akan menimbulkan kerjasama yang baik pula karena pada dasarnya tidak semua pegawai mampu menyelesaikan tugasnya sendiri. Selain itu Kankemenag Kota Semarang juga melakukan kerjasama dengan instansi-instansi lain untuk mencapai tujuan yang diharapkan, seperti halnya kerjasama dengan Universitas dan Sekolah-sekolahan seperti menerima mahasiswa untuk magang atau PPL dari

UIN Walisongo Semarang, Universitas Dian Nuswantoro (Udinus) Semarang, Universitas Wahid Hasyim (Unwahas) Semarang, dan Universitas lainnya. Kemudian dilihat dari unggahan akun sosial Kankemnag Kota Semarang, akun tersebut mempublikasikan terkait terjalinnya kerjasama dengan Ibu Walikota Semarang yang akrab disapa Mbak Ita terkait penyelenggaraan ibadah haji dan pelayanan umat di tahun 2023.

Masing-masing seksi di Kankemenag Kota Semarang ini memiliki pekerjaan yang sangat banyak dengan jumlah pegawai yang ada itu masih belum memenuhi sehingga dengan terciptanya kerjasama yang baik diantara pegawai akan menjadikan pekerjaan cepat selesai secara efektif dan efisien, ujar Ibu Cholidah Hanum selaku Kasi ZAWA ketika di wawancarai oleh peneliti terkait kerjasama yang terjalin di Kankemenag Kota Semarang.

Kerjasama pegawai yang apik terlihat dari Seksi Pendidikan Madrasah meskipun pegawai di Kankemenag Kota Semarang sudah ditempatkan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, sudah memiliki tugas dan tanggung jawab masing masing-masing, namun dalam menyelesaikan pekerjaan ketika ada pegawai yang belum mampu menyelesaikan tugasnya maka rekan kerja lainnya harus membantu, seperti kegiatan Kompetensi Sains Madrasah (KSM), untuk mensukseskan kegiatan tersebut semua pegawai seksi Pendidikan Madrasah harus saling bekerjasama agar kegitas KSM itu dapat berjalan sesuai dengan harapan. Karena pada dasarnya tugas yang ada bukan hanya kerja perorangan tetapi juga kerja dengan tim.

Berdasarkan keterangan wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa kerjasama pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang dapat dikatakan baik dalam menjalin hubungan kerja dengan rekan satu kerja, dengan atasan, ataupun dengan instansi lain dalam

menyelesaikan pekerjaan sehingga kerjasama yang dilakukan lebih memudahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya guna menyelesaikan tugasnya dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Mengenai kemampuan yang dimiliki kepala Kankemenag Kota Semarang dalam memimpin dan mempengaruhi pegawainya dalam mencapai visi dan misi Kankemenag Kota Semarang dilakukan oleh para Kasi, dan sebaliknya untuk para Kasi dinilai oleh kepala kantor terkait kepemimpinan yang dimilikinya.

Hal yang sama diungkapkan oleh Kasi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren bahwa, masing-masing seksi sudah berusaha dengan baik untuk memimpin masing-masing bagian dengan satu tujuan yaitu mencapai tujuan Kankemenag Kota Semarang. Kepemimpinan yang diterapkan biasanya dimulai dari diri sendiri, karena pada dasarnya dalam memimpin, mempengaruhi, mengarahkan dalam bekerja seorang pemimpin harus terlebih dahulu memberikan suri tauladan yang baik kepada pegawai dibawahnya, karena pegawai yang dibawah itu selalu melihat atasannya. Jika atasannya baik pasti pegawai dibawahnya juga baik dan nanti pegawai itu akan patuh terhadap apa yang diperintahkan sebagai tugas dan tanggung jawabnya.

Contoh kepemimpinan yang ada pada Kankemenag Kota Semarang terlihat ketika peneliti melakukan pengamatan (observasi), terlihat bapak Kasubag memasuki ruang Sub bagian TU dan terlihat juga bapak Sumari selaku Kasi Bimas Islam sedang memberikan tugas dan dorongan atau semangat kepada pegawai yang dibawahnya di ruangan masing-masing. Hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing kepala seksi dapat memimpin, mempengaruhi, mengarahkan

dan mendorong bawahannya untuk bekerja sebaik mungkin sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

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

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

B. Analisis Strategi Pemimpin Dalam Mewujudkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

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

Sumber daya manusia menjadi faktor yang paling penting dibandingkan sumber daya yang lainnya. Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus dibina, diarahkan, serta ditingkatkan kemampuannya untuk kelancaran dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sebagai aparatur sipil negara. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, strategi dalam sebuah organisasi diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi.⁹² Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kecakapan khusus untuk menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.⁹³

Jadi strategi pemimpin dapat diartikan sebagai suatu proses rencana yang digunakan oleh pemimpin untuk menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi yang digunakan untuk dapat mewujudkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang yaitu melalui pengimplementasian keterampilan yang dimiliki seorang pemimpin.

⁹² Dedy Susanto. "Pola Strategi Dakwah MTA di Kota Semarang". *Jurnal Ilmu Dakwah*. Vol. 35, No.2, Tahun 2015. Hlm.163.

⁹³ Muh Samsudin. *Pengantar Kepemimpinan dan Manajemen Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta : Samudra Biru. 2019. Hlm 7-12.

Seperti yang diungkapkan oleh John W. Newsrtom and Kith Davis bahwa keterampilan atau kemampuan yang digunakan oleh seorang pemimpin itu ada 3 yaitu keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, keterampilan konseptual. Berikut analisis dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai strateginya:

1. Keterampilan Pemimpin melalui Pembinaan Kedisiplinan

Dalam menegakkan aturan kedisiplinan, Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang mempunyai teknik khusus berpedoman pada Peraturan Pemerintah No.94 Tahun 2021 tentang disiplin pegawai negeri sipil yang mengatur tentang ketentuan mengenai kewajiban, larangan, hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum, penjatuhan hukuman disiplin, keberatan atas hukuman disiplin, dan berlakunya keputusan hukuman disiplin sehingga dengan adanya peraturan tersebut pegawai lebih taat kepada peraturan kerja, tidak melalaikan prosedur kerja dan mengikuti pedoman kerja yang ada.

Peraturan yang diterapkan untuk pegawai di Kankemenag sama halnya kedisiplinan ASN yang tetera pada peraturan yang berlaku, seperti peraturan jam masuk, jam istirahat, jam pulang, peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam bekerja, peraturan mengenai cara cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit lain. Oleh karena itu bagi pegawai yang tidak menjalankan kedisiplinannya akan dikenai sanksi sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021.

Sesuai data yang sudah tertera pada bab-3 memberikan pemaparan bahwa ada tiga jenis tingkat hukuman yaitu, tingkat ringan, tingkat sedang, dan tingkat berat. Kemudian juga ada sanksi untuk pegawai yang Tidak masuk kerja tanpa ijin atau keterangan. Setiap pegawai wajib mematuhi peraturan yang berlaku dan menanggung konsekuensi apabila pegawai melanggar peraturan tersebut seesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021,

selain dari peraturan tersebut seluruh pegawai juga harus menerapkan 10 Budaya malu. Adanya *punishment* yang berlaku ketika pegawai melanggar peraturan yang sudah ditetapkan baik dari kepala kantor atau kepala seksi baik secara langsung atau tidak langsung, pengecekan absensi, pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin dan diberikannya contoh yang baik kepada seluruh pegawai agar pegawai dengan sendirinya bisa mengikuti perilaku baik dari kepala seksi atau kepala kantor sehingga dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.

2. Keterampilan Pemimpin dengan Meningkatkan Motivasi

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

Strategi kepala kantor Kementerian Agama Kota Semarang untuk meningkatkan motivasi pegawai adalah berkomunikasi dengan baik kepada seluruh pegawai sehingga menciptakan rasa kekeluargaan dan suasana kerja terasa lebih hangat dan lebih menyenangkan. Seperti yang telah diungkapkan oleh sang pelopor teori motivasi Abraham H. Maslow bahwa ada 5 tingkat atau hierarki kebutuhan yang harus dicukupi oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya. Kepala Kankemang Kota Semarang sangat memperhatikan kebutuhan fisiologis para pegawai yaitu terkait kesejahteraan pegawai seperti mengingatkan agar tidak lupa absensi karena itu akan mempengaruhi tunjangan kinerjanya, kemudian memberikan fasilitas yang madahi

untuk mengembangkan potensi para pegawai dan lingkungan yang nyaman dan aman. Selain itu bapak Mukhlis Abdillah selaku kepala kantor Kankemenag Kota Semarang memberikan rasa kepercayaan terhadap pegawainya sehingga pegawai lebih percaya diri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, kemudian memberikan *reward* kepada pegawai yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun bukan dalam bentuk materi tetapi dengan pujian yang baik. Sebagai pemimpin yang baik bapak Muklis Abdillah selaku Kepala Kantor Kankemenag Kota Semarang juga mengadakan pelatihan atau pembinaan kepada para pegawai dengan tujuan agar kualitas pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai semakin meningkat.

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

3. Keterampilan Pemimpin dengan Meningkatkan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu hal yang penting untuk pencapaian kesuksesan tujuan dari perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien. Semakin lingkungan kerjanya aman dan nyaman akan membuat pegawai semakin betah dan bekerja lebih produktif begitupun sebaliknya jika lingkungan kerjanya tidak aman dan nyaman itu akan membuat pegawai tidak betah dan menurunnya produktifitas pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Oleh karena itu lingkungan kerja juga membutuhkan perhatian khusus untuk ditingkatkan.

Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mampu mempengaruhi dirinya dalam menjalankan

tugas-tugas yang dibebankan. Dalam wawancara peneliti kepada Kasi Bimas Islam, beliau berpendapat bahwa, Upaya untuk meningkatkan lingkungan kerja menjadi perhatian khusus karena lingkungan kerja yang nyaman dan aman akan menambah tingkat konsentrasi pegawai sehingga produktivitas pegawai dalam bekerja meningkat. Selain itu hal serupa diungkapkan oleh salah satu pegawai di Kankemenag yaitu Ibu Nova, beliau menjelaskan bahwa, peningkatan lingkungan kerja merupakan hal yang sangat penting untuk mendukung produktifitas kerja. Seperti sarana prasarana, kebersihan, keamanan, pencahayaan, kebisingan, tata ruang, sirkulasi udara yang ada memang harus selalu ditingkatkan.

Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti memperlihatkan bahwa lingkungan kerja di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang berada di sebrang pusat pembelanjaan yang seringkali ada kebisingan, sarana dan prasarana yang cukup masih perlu ditambah, tata ruang yang kurang luas sehingga gerak pegawai agak sulit ditambah juga dengan tumpukan berkas yang ada.

Hasil keterangan wawancara, observasi, dan dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja di Kemenag Kota Semarang memang masih perlu untuk ditingkatkan. Adapun strategi Kepala Kantor Kemenag Kota Semarang untuk meningkatkan lingkungan kerja adalah dengan memerhatikan lingkungan kerja fisik seperti menambah pegawai kebersihan untuk menjaga kebersihan ruang kerja maupun dilingkungan kantor, memerhatikan penerangan, suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, dan kebisingan agar pegawai merasakan nyaman dalam bekerja, menambah peralatan kantor yang menunjang pegawai dalam bekerja sehingga pegawai akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya, serta meningkatkan lingkungan kerja non fisik seperti menjalin hubungan yang harmonis dengan seluruh pegawai yang ada di kantor dengan tujuan meningkatkan produktifitas pegawai.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dilapangan baik wawancara, observasi dan dokumentasi, strategi Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang dapat dikatakan baik. Dilihat dari strategi kepala kantor dalam mewujudkan kinerja pegawai yang memiliki tiga strategi khusus dalam mewujudkan kinerja pegawai yaitu dengan (1) Pembinaan kedisiplinlinan dengan dengan cara menegakkan Peraturan Pemerintah No.94 Tahun 2021 tentang disiplin pegawai negeri sipil, memberikan contoh disiplin yang baik kepada pegawai dalam bekerja, pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin, pengecekan absensi, adanya *punishment* dengan teguran kecil kepada pegawai yang melanggar peraturan. (2) Peningkatan motivasi pegawai dengan cara pemberian motivasi di dalam kegiatan formal maupun non formal, adanya pendekatan secara personal maupun kelompok, memberikan *reward*, pembinaan dan pelatihan kepada seluruh pegawai agar pengetahuan dan kemampuan pegawai semakin meningkat sehingga menjalankan tugasnya dengan mudah tanpa merasa terbebani. (3) Peningkatan lingkungan kerja dengan cara menambah pegawai kebersihan, peralatan kantor yang setiap tahunnya ditambah, menjalin hubungan yang harmonis dengan para pegawai. Dimana tiga strategi tersebut menjadikan pegawai lebih menaati peraturan kerja, membuat pegawai memiliki pengetahuan dan kemampuan yang lebih baik sehingga lebih semangat bekerja serta lebih memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti tentang “Strategi Pemimpin dalam Mewujudkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.” Maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kota Semarang berdasarkan data penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan sudah baik akan tetapi masih ada kriteria diantara unsur tersebut yang membutuhkan perhatian khusus yaitu komitmen dan disiplin pegawai dalam bekerja.
2. Strategi kepemimpinan yang digunakan oleh kepala Kantor Kemenag Kota Semarang dalam mewujudkan kinerja pegawai dengan menggunakan tiga keterampilan seorang pemimpin yaitu: Keterampilan Teknis melalui pembinaan kedisiplinan pegawai dengan cara menegakkan PP No.94 Tahun 2021 tentang disiplin pegawai negeri sipil, memberikan contoh disiplin yang baik kepada pegawai dalam bekerja, pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin, pengecekan absensi, adanya *punishmen*. Keterampilan Manusiawi dengan meningkatkan motivasi pegawai dengan cara pemberian motivasi di dalam kegiatan formal maupun non formal, adanya pendekatan secara personal maupun kelompok, memberikan *reward*, pembinaan dan pelatihan kepada seluruh pegawai agar pengetahuan dan kemampuan pegawai semakin meningkat sehingga menjalankan tugasnya dengan mudah tanpa merasa terbebani. Dan Keterampilan Konseptual melalui peningkatan lingkungan kerja dengan cara menambah pegawai kebersihan, peralatan kantor yang setiap tahunnya ditambah, menjalin hubungan yang harmonis dengan para pegawai. Dari tiga strategi yang dilakukan oleh Kepala Kemenag Kota

Semarang tersebut dapat mewujudkan kinerja pegawai secara efektif dan efisien.

B. Saran

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

1. Perlu adanya peningkatan pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan dimana dibutuhkan pengarahan secara rutin kepada pegawai menyangkut tupoksi.
2. Perlu ketegasan dari kepala kantor terkait dengan disiplin kerja pada pegawai yang terlambat masuk kantor, dan juga terhadap pegawai sering ijin meninggalkan kantor tanpa alasan yang jelas sehingga perlu diberlakukannya sanksi yang tegas kepada pegawai yang bersangkutan.
3. Perlu adanya pengawasan yang melekat dari segenap kepala seksi kepada bawahannya untuk membantu kepala kantor dalam mengawasi kedisiplinan pegawai pada saat kerja.
4. Perlu adanya peningkatan serta inovasi dari pemimpin terhadap kemajuan kantor sesuai dengan harapan seluruh pegawai.
5. Untuk para pegawai agar dapat mempertahankan dan mengembangkan apa yang sudah didapat baik itu masukan atau informasi yang diberikan oleh atasan. Mematuhi segala peraturan dan melaksanakan tugas dengan penuh komitmen dan penuh dengan tanggung jawab agar dapat mewujudkan kinerja dengan lebih efektif dan efisien.

C. Penutup

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah SWT karena limpahan rahmat dan Hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini, namun penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan kemampuan penulis. Oleh sebab itu sebuah saran yang konstruktif dari semua pihak sangat diharapkan demi perbaikan skripsi.

Akhir kalimat, penulis memohon maaf atas segala khilaf dan kesalahan setiap kata yang tersusun. Semoga Allah SWT meridhoi penulis, sehingga penulisan dapat memberikan suatu manfaat bagi pembaca pada umumnya dan pada penulis khususnya.

DAFTAR PUSTAKA

Referensi Dari Buku

- Abdillah, Ma'ruf.(2016).*Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- As'ad,Fridiyanto.(2021).*Manajemen Strategik*. Malang: Literasi Nusantara Abadi.
- Afandi,Pandi.(2018).*Manajemen Sumber Daya Manusia :Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Badeni.(2017).*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hasyimi,A., Marhum Sayyid. *Muhtarul Ahaadis wa al-hukmu almuhammadiyah*. Surabaya: Dar an Nasyr Misriyyah.
- Herdiansyah,H.,(2019).*Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial: Perspektif Konvensional dan Kontemporer Edisi 2*. Jagakarsa: Salemba Humanika.
- Jurdi,Fatahullah.(2018).*Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing*. Malang: Intrans Publishing.
- Latief,Abdul Madjid.(2014).*Evaluasi Kinerja SDM (Konsep, Aplikasi, Standar dan Penelitian)*. Ciputat: Haja Mandiri.
- Mahmud.(2011).*Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Mangkunegara,Anwar Prabu.(2017).*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardalis.(2004).*Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Matte B.Milles & A. Michael Huberman.(1992).*Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Moleong, Lexy J.(2006).*Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, Ismail.(2013).*Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Prihatiningtyas,Siti.(2021).*Strategi Dakwah Islam Menggunakan Analisis Swot*. Semarang: Fatawa Publishing.
- Samsudin,Muh.(2019).*Pengantar Kepemimpinan dan Manajemen Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Samudra Biru.

Siagan, P.Sodang.(2015).*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono.(2016).*Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suwatno.,Doni.J.P.(2018).*Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Referensi Dari Jurnal

Cahyati,D.,Nurul A.,Ilyas,T.(2021).Strategi Pemimpin Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Di Kantor Kelurahan Merjosari Kecamatan Lowokwaru Kota Malang, *Jurnal:Respon Publik*.15 (7).

Chaniago,Siti Aminah.(2014).Perumusan Manajemen Strategi Pemberdayaan Zakat, *Jurnal Hukum Islam*.12(1).

Humami,A.,Murtadlo,A.,&Sattar,A. (2017).Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Penasehat Agama Kehormatan Semarang. *Jurnal Ilmu Dakwah*. 35(1).

Khamdani,Puji.(2014).Kepemimpinan Dan Pendidikan Islam, *Jurnal Madaniyah*.7(2).

Kurniawati,Hendrawati Hamid.(2020).Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Karyawan, *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 4 (1).

Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T.(2019).Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1).

Pasaribu, Fajar, Indra Marjaya.(2019).Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.2(1).

Pimay,A,&Savitri,F.(2021).Dinamika Dakwah Islam di Era Modern. *Jurnal Ilmu Dakwah*,41(1).

Prastyo,Eko.(2016).Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Honorer Dinas Bina Marga Pengairan Dan Esdm Kabupaten Jepara, *Journal of Management*.2(2).

Putra,Falsafani Arsalan.(2022). Peran Manajer Dalam Pengembangan Wisata Kuliner Halal Di Rumah Makan Bebek Rizky Bangakalan, *Jurnal: Ekonomi dan Bisnis*.11(3).

Safitri,Erma.(2013).Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadapkinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*.1(4).

- Setiawan, A. (2017).Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. *Agora*, 5(2).
- Supriani, Yuli.(2022).Peran Manajemen Kepemimpinan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*.5(1).
- Susanto,Dedy.(2015).Pola Strategi Dakwah MTA di Kota Semarang, *Jurnal Ilmu Dakwah*.35(2).
- Susanto,Dedy. (2013).Pemberdayaan dan Pendampingan Remaja Masjid Melalui Pelatihan Manajemen Dakwah, Organisasi dan Kepemimpinan,*Jurnal Komunikasi Islam*.5(2).
- Syahril,S.(2019).Teori-teori kepemimpinan.*Jurnal Sosial Dan Keagamaan*. 4(02).
- Tirtayasa,S.,Imelda Andayani.(2019).Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.1(1).

Referensi Dari Website

- Undang-Undang Republik Indonesia No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Tersedia: <https://digilib.isi.ac.id/2668/1/UU-5-2014-ASN> diakses pada tanggal 24 Agustus 2022 pukul 09.01 WIB.
- <https://m.mediaindonesia.com> diakses pada tanggal 24 Agustus 2022 pukul 14.15 WIB.
- <https://Kotasemarang.kemenag.go.id> di akses pada tanggal 25 Agustus 2022, pukul 15.18 WIB.
- <https://kemenag.go.id> di akses pada tanggal 13 November 2022, pukul 20.08 WIB.
- <https://jateng.kemenag.go.id> diakses pada diakses pada tanggal 11 November 2022, pukul 20.08 WIB

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 : Dokumentasi





Lokasi Kantor Kementerian Agama Kota Semarang



Apel pagi di lingkungan Kankemenag Kota Semarang



Proses Pelayanan di ruangan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP)



Pelatihan yang dilakukan oleh Kasi Bimas Islam



Persiapan kegiatan Kompetensi Sains Madrasah (KSM)



Rapat Evaluasi Pencapaian Kinerja dan Realisasi Anggaran



Kerjasama Kankemenag Kota Semarang dengan UIN Walisongo dan Udinus "PPL (Praktik Pengalaman Lapangan)"



Kerjasama Kankemenag dengan Walikota Semarang terkait penyelenggaraan ibadah haji dan pelayanan umat di tahun 2023



Peluncuran website “Siap Nikah” oleh Kankemenag kepada KUA se kota Semarang

Lampiran 2 : Transkrip Wawancara

Informan : H. Mukhlis Abdillah, S.Ag.MH.

Jabatan : Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

Lokasi : Ruang Tugas Kepala Kankemenag Kota Semarang

Hari/tanggal : Selasa, 22 November 2022

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas pegawai di lihat dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan, kerjasama, dan kepemimpinan?	<p>a. Orientasi pelayanan: pelayanan yang dijalankan yaitu dengan berupaya melayani siapapun dengan cepat. Selalu mengupayakan untuk menyediakan pelayanan yang baik ketika ada kendala misalnya ketika pandemi kami tetap memberikan pelayanan namun dijalankan secara online supaya memudahkan masyarakat.</p> <p>b. Integritas: integritas pegawai bisa diketahui melalui sikap jujur ketika melaksanakan tugasnya dan kesiapannya dalam menerima mutasi dan rotasi yang dilakukan.</p> <p>c. Komitmen: komitmen yang dimunculkan dalam diri pegawai bisa diketahui melalui loyalitas dan totalitasnya dalam</p>

		<p>mengerjakan tugasnya. Misalnya kasi bimas melakukan monitoring semua kegiatan yang dijalankan di luar kantor.</p> <p>d. Kedisiplinan: untuk mengetahui kedisiplinan ini kami mendasarkan diri pada PP No 53 Tahun 2010 yang mengatur tentang hukuman, larangan dan kewajiban ASN. Aturan ini mesti dipegang teguh dan dijalankan oleh ASN.</p> <p>e. Kerjasama: kerjasama dalam diri pegawai memang semestinya ada, dimana dengan bekerjasama pegawai akan mudah dalam menuntaskan pekerjaannya dan ini bisa membantu menggapai visi Kementerian Agama secara optimal.</p> <p>f. Kepemimpinan: kepemimpinan ini dilihat dari kemampuan dan kinerja dari setiap kepala kasi. Menurut saya kepala kasi sudah bisa melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dalam menangani masing-masing seksi.</p>
2.	Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ?	Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai mulai dari kepribadian pegawai, kemampuan, motivasi kerja

		yang dimiliki, lingkungan kerja dan juga latar belakang pendidikannya.
3.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kota Semarang?	Pengukuran kinerja pegawai yang dilakukan di Kementrian Agama ini yaitu dengan menggunakan SKP yang mana di dalamnya mencakup perilaku pegawai yang berkaitan dengan kepemimpinan, kerjasama, disiplin, komitmen, integritas, dan juga orientasi pelayanan.
4.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai ?	Upaya yang dijalankan salah satunya seperti yang sudah diterapkan yaitu pembinaan atau <i>Breefeng</i> yang dilakukan dalam lingkup umum atau secara berkala. Kadang-kadang saya menyampaikan kepada kasi dan diteruskan kepada pegawai yang ada di dalam tanggungjawabnya. Namun tidak jarang saya juga memberikan motivasi kepada pegawai secara langsung.
5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai ?	Strateginya kami merujuk pada PP No 94 tahun 2021 namun disertai dengan pembinaan dan pengawasan secara langsung.
6.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?	Peningkatan lingkungan kerja yang dilakukan ya dengan memperhatikan lingkungan fisik mulai dari sarana dan prasarana khususnya. Namun juga perhatian diberikan kepada pegawai mengenai keharmonisan hubungan antar

		pegawai yang ada di Kantor.
--	--	-----------------------------

Informan : H. Rachmad Pamudji, SH,MM.

Jabatan : Kepala Subbag TU

Lokasi : Ruang Tugas Kasubag TU Kankemenag Kota Semarang

Hari/tanggal : Selasa, 22 November 2022

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari orientasi pelayanan dan kedisiplinan serta komitmen?	<p>a. Orientasi pelayanan: usaha yang dilakukan yaitu dengan menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian yang dimilikinya dimana hal ini penting dalam menumbuhkan pelayanan yang baik. Ketika hal ini tidak dijalankan maka ada kemungkinan pelayanan yang diberikan kurang baik karena bukan menjadi keahlian pegawai.</p> <p>b. Kedisiplinan: kedisiplinan dalam diri pegawai dilakukan dengan memberikan peraturan mengenai jam masuk, istirahat dan juga pulang. Selain itu setiap senin pagi ada apel yang dijalankan dan wajib diikuti semua pegawai.</p> <p>c. Komitmen ini mengenai</p>

		kesetiaan pegawai terhadap kantor dimana komitmen yang tinggi menjadi hal yang mesti ada di dalam diri pegawai.
2.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kota Semarang?	Kinerja pegawai diketahui dengan cara melihat laporan hariannya, selain itu dilakukan dengan memperhatikan perilaku pegawai ketika bekerja dimana hal ini merujuk pada SKP.
3.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai?	Strategi yang dijalankan dengan memberikan program pembinaan dan pelatihan kepada pegawai dengan mendatangkan narasumber dari Kanwil Kemenag Jawa Tengah atau dari Kepala Kantor sendiri.
4.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai?	Kedisiplinan ini dijalankan dengan memberikan sanksi kepada pegawai dimana sanksi ini didasarkan pada PP No.94 Tahun 2021.
5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?	Lingkungan kerja di Kemenag Kota Semarang termasuk bagus dimana pegawai memiliki hubungan baik dengan pegawai lainnya. Selain itu sarana dan prasarananya juga sudah mendukung pegawai ketika mengerjakan tugasnya.

Informan : Dr. H. Moch Fathuronji, S.Ag, M.Pd.I.

Jabatan : Kasi Pendidikan Madrasah

Lokasi : Ruang Tugas Kasi Penmad Kankemenag Kota Semarang

Hari/tanggal : Rabu, 23 November 2022

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari integritas, kedisiplinan, kerjasama ?	<p>a. Integritas: ketika bekerja pegawai wajib mengunggulkan nilai kejujuran dan tidak menyalahgunakan jabatan yang dimiliki dan berani bertanggung jawab atas keputusannya.</p> <p>b. Kedisiplinan: kedisiplinan ini dilihat dari jam kerja pegawai dimana jam masuk di hari senin-kamis jam 07.30-16.00, jam istirahat jam 12.00-13.00 dan hari Jum'at jam 07.30-16.30 jam istirahat 11.30- 13.00 dengan berlakunya absensi.</p> <p>c. Kerjasama: pekerjaan yang ada tidak hanya pekerjaan perorangan, namun ada pekerjaan yang bisa diselesaikan dengan kerjasama dalam tim. Misalnya seksi Pendidikan Madrasah ada KSM atau “Kompetensi Sains Madrasah” dimana hal ini menjadi tanggung jawa tim yang dibentuk demi mensukseskan</p>

		kegiatan.
2.	Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?	Banyak faktor yang memberikan pengaruh pada kinerja pegawai, bisa jadi dari pemimpiannya, kesejahteraan yang dirasakan, keahlian, pengetahuan dan hubungan kerja yang dimiliki. Khususnya mengenai pimpinan ketika pemimpinnya baik dan memotivasi bawahannya hal ini bisa meningkatkan kinerja pegawai.
3.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai?	Seksi penmad memiliki jumlah pegawai yang tidak sebanding dengan beban kerjanya, hal inilah yang menjadi dasar diberikannya motivasi positif untuk mempertahankan semangat pegawai yang tidak menentu karena ada yang memiliki masalah dan lain-lain. Untuk memotivasi pegawai kadang saya memebrikan reward dalam bentuk pujian kepada pegawai.
4.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai ?	Karena saya menjadi pemimpin makanya contoh yang baik harus saya berikan, misalnya datang tepat waktu dan membina serta mengawasi pegawai secara langsung.
5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?	Sarana dan prasarana mestinya di berikan penambahan. Hal lainnya yaitu menjalin komunikasi yang baik juga menjadikan hubungan kerja menjadi harmonis dan kinerja pegawai dapat

		meningkat.
--	--	------------

Informan : H. Imam Sucahyono, SE.

Jabatan : Kasi Pendidikan Agama Islam

Lokasi : Ruang Tugas Kasi PAI Kankemenag Kota Semarang

Hari/tanggal : Kamis, 24 November 2022

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari komitmen?	Saat ini komitmen menjadi tindakan dan sikap yang wajib ada dalam diri pegawai. Sikap ini ditunjukkan dengan mendahulukan kepentingan pekerjaan daripada pribadinya dan mesti ada pertanggungjawaban dalam tugas yang dilakukan.
2.	Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?	Banyak hal yang mempengaruhi kinerja pegawai, mulai dari motivasi, keahlian, pengetahuan itu pasti mempengaruhi kinerja setiap pegawai.
3.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kota Semarang?	Untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai, SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh pegawai yang nantinya SKP pegawai tersebut akan dinilai oleh pimpinan.
4.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai ?	Disiplin tidak hanya berkaitan dengan ketepatan dari sisi waktu pegawai ketika datang dan pulang saat bekerja, namun juga berkaitan dengan apakah

		pekerjaan sudah diselesaikan tepat waktu atukah belum.
5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?	Lingkungan kerja dalam setiap tahunnya mesti ditingkatkan dengan memberikan fasilitas penunjang dan memudahkan pegawai dalam bekerja dimana hal ini menjadikan visi misi Kemenag Kota Semarang bisa tercapai dengan semaksimal mungkin.

Informan : H. Tantowi Jauhari, SS.

Jabatan : Kasi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

Lokasi : Ruang Tugas Kasi Pontren Kankemenag Kota Semarang

Hari/tanggal : Rabu, 23 November 2022

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari kepemimpinan?	Masing-masing kepala seksi disini sudah berusaha dengan baik untuk memimpin masing masing bagian dengan satu tujuan yaitu mencapai tujuan dari Kantor Kemenag Kota Semarang ini.
2.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kota Semarang?	Untuk mengukur kinerja pegawai dapat dilihat dari perilaku pegawai itu sendiri dalam bekerja di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang kemudian laporan harian yang dibuat yang nantinya akan ada penilaian pencapaian sasaran kinerja pegawai

		(SKP).
3.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai ?	Setiap kemampuan pegawai berbeda beda jadi perlu diberikannya pembinaan dan pelatihan kepada pegawai agar lebih mudah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.
4.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai?	Dengan menggunakan absensi finjer print dengan wajahnya pegawai, pelaksanaan apel pagi dan adapun sebagai pegawai dilingkup kementerian agama harus memahami 10 budaya malu.
5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?	Peningkatan sarana dan prasarana

Informan : H. Sumari, S.Ag,M.Pd.I.

Jabatan : Kasi Bimbingan Masyarakat Islam

Lokasi : Ruang Tugas Kasi Bimas Kankemenag Kota Semarang

Hari/tanggal : Selasa, 22 November 2022

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari orientasi pelaynan dan komitmen?	a. Orientasi pelayanan: Semakin tahun teknologi semakin canggih jadi terlepas adanya pandemic memang harus dipersiapkan pelayanan secara online. Contohnya di Bimas

		<p>Islam sudah ada website “Siap Nikah” untuk memudahkan pendataan perkawinan dari KUA se kota Semarang.</p> <p>b. Komitmen: Komitmen yang saya miliki adalah menjalankan tugas pokok dan fungsi dengan sebaik mungkin, Apalagi di Bimas bukan hanya pekerjaan didalam kantor tetapi juga diluar kantor yang harus selalu saya pantau secara langsung.</p>
2.	Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ?	Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu pasti ada seperti kurangnya motivasi, kemudian sarana prasana yang kurang memadai.
3.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kota Semarang?	Untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan laporan harian yang telah pegawai buat kemudian dinilai sesuai dengan SKP.
4.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai ?	Dengan memiliki waktu kepada pegawai atau kepada instansi di bawah naungan Bimas Islam. Kemudian komunikasi yang baik untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi dari Bimas Islam.
5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai ?	Memberikan pengawasan dan pembinaan secara langsung kepada pegawai.
6.	Bagaimana strategi untuk	Membuat lingkungan kerja yang aman

	meningkatkan lingkungan kerja?	dan nyaman agar pegawai dapat bekerja dengan baik.
--	--------------------------------	--

Informan : Cholidah Hanum, S.Ag,M.S.I

Jabatan : Kasi Zakat dan Wakaf

Lokasi : Ruang Tugas Kasi Zawa Kankemenag Kota Semarang

Hari/tanggal : Senin, 21 November 2022

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari integritas dan kerjasama ?	<p>a. Integritas: Semakin tinggi integritas seorang pegawai, maka pemerintah akan semakin bersih dari perilaku korupsi, kolusi, nepotisme, semakin efektif dan efisien, serta pelayanan yang prima.</p> <p>b. Kerjasama: Di masing-masing seksi di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang ini memiliki pekerjaan yang sangat banyak oleh karena itu perlu adanya kerjasama yang baik.</p>
2.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kota Semarang?	Untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan laporan harian yang telah pegawai buat kemudian dinilai sesuai dengan SKP.

3.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai ?	Memberikan perhatian kepada pegawai, missal menanyakan kabar pegawai atau keadaan pegawai jika memang pegawai terlihat kurang semangat kemudian di berikan ceramah sedikit tentang permasalahan yang sedang dihadapi pegawai agar pegawai kembali semangat dalam bekerja.
4.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh pegawai ?	Rata-rata pegawai disini sudah tau untuk peraturan kedisiplinan yang berlaku sebagai seorang pegawai PNS atau staff di Kemenag Kota Semarang. Jadi hanya perlu ada teguran sedikit untuk mengingatkan pegawai ketika pegawai melanggar aturan tersebut.
5.	Bagaimana strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja?	Perlunya peningkatan peralatan yang harus ada di seksi Wakaf dan Zakat untuk meningkatkan kualitas yang ada di seksi ini.

Informan : Ibu Nova

Jabatan : Pegawai TU Kantor Kementerian Agama Kota Semarang

Lokasi : Ruang Tugas pegawai TU Kankemenag Kota Semarang

Hari/tanggal : Senin, 21 November 2022

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana kualitas yang dimiliki pegawai di lihat dari kepemimpinan?	Kepemimpinan: Untuk kepemimpinan yang dalam hal ini adalah kepala seksi disini yaitu Kepala Sub Bagian Tata

		Usaha, beliau sudah melakukan semaksimal mungkin dalam melakukan tugasnya sebagai seorang kepala kasubag, beliau tidak lupa sering berkunjung ke ruang kerja para pegawai meski hanya untuk berkomunikasi dan memberikan semangat. Karena beliau adalah sosok yang ramah dan bisa mengerti bawahannya.
2.	Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ?	Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tentu ada banyak seperti pengetahuan, kemampuan, motivasi, gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin, lingkungan kerja, dan kepribadian yang dimiliki setiap individu pegawai.
3.	Bagaimana cara untuk mengukur kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kota Semarang?	Untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan laporan harian yang telah pegawai buat kemudian dinilai sesuai dengan SKP yang nantinya akan dinilai oleh atasan/pimpinan sebagai bentuk produktifitas dan tanggung jawab pegawai, untuk pengembangan karir pegawai.
4.	Bagaimana strategi untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai ?	Memotiasi kita semua untuk selalu meningkatkan kinerja pegawai.
5.	Bagaimana strategi untuk	Seringkali pemimpin memberikan

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

Lampiran 3 : Surat Penunjukkan Pembimbing



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Prof. Dr. H. Hamka Semarang 50185
Telepon (024) 7606405, Faksimili (024) 7606405, Website : www.fakdakom.walisongo.ac.id

Nomor : 3668/Un.10.4/J3/D4.08.05/09/2022
Lampiran : 1 bendel
Hal : **Penunjukan Pembimbing Skripsi**

Kepada Yth,
Dra. Hj. Siti Prihatiningtyas, M.Pd.
Di Semarang.

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah mempertimbangkan aspek akademik dan administratif, dengan ini Jurusan Manajemen Dakwah (MD) menunjuk Bapak/Ibu untuk berkenan menjadi pembimbing skripsi mahasiswa:

Nama : Riski Wahyu Febriani
NIM : 1901036068
Semester : VII (Tujuh)
Judul Skripsi : **Strategi Kepemimpinan Dalam Mewujudkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.**

Demikian surat ini dibuat, atas perhatian dan kesediaannya diucapkan terimakasih.
Wassalamu'alaikum wr.wb.

Semarang, 19 September 2022

An. Dekan,

Ketua Jurusan MD,



Dra. Hj. Siti Prihatiningtyas, M.Pd.
NIP. 196708231993032003

Tembusan :

1. Wakil Dekan I (Sebagai Laporan).
2. Arsip.

Lampiran 4: Surat Izin Riset



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Prof. Dr. H. Hamka Semarang 50185
Telepon (024) 7606405, Faksimili (024) 7606405, Website : www.fakdakom.walisongo.ac.id

Nomor : 4799/Un.10.4/K/KM.05.01/11/2022

17 November 2022

Lamp. : 1 (satu) bendel

Hal : *Permohonan Ijin Riset*

Kepada Yth.
Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Semarang
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang menerangkan bahwa dalam rangka penyusunan skripsi, mahasiswa berikut:

Nama : Riski Wahyu Febriani
NIM : 1901036068
Jurusan : Manajemen Dakwah
Lokasi Penelitian : Kantor Kementerian Agama Kota Semarang
Judul Skripsi : Strategi Pemimpin Dalam Mewujudkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang.

Bermaksud melakukan riset penggalan data melakukan wawancara serta memberikan beberapa pertanyaan kepada beberapa pihak seperti Kepala Kantor, Kepala Tata Usaha, Kepala Seksi, dan Beberapa pegawai di Kantor Kementerian Kota Semarang. Sehubungan dengan itu kami mohonkan ijin bagi yang bersangkutan untuk melakukan kegiatan dimaksud.

Demikian atas perhatian dan bantuannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

An. Dekan,
Kepala Bagian Tata Usaha

MUNTOHA

Tembusan Yth. :
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang

Lampiran 5 : SKP Kepala Kantor Kankemenag Kota Semarang

**PENILAIAN PRESTASI KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SEMARANG

JANGKA WAKTU PENILAIAN

BULAN : Januari s/d Juni 2021

1.	YANG DINILAI				
	a. N A M A	H. Mukhlis Abdillah, S. Ag., M. H.			
	b. NIP	197409282001121002			
	c. Pangkat, golongan ruang	Pembina - IV/a			
	d. Jabatan/Pekerjaan	Kepala Kantor			
	e. Unit Organisasi	Kantor Kementerian Agama Kota Semarang			
2.	PEJABAT PENILAI				
	a. N A M A	H.Karsono S.Pd.I,MM			
	b. NIP	196709281991021002			
	c. Pangkat, golongan ruang	Pembina Tk.I (IV/b)			
	d. Jabatan/Pekerjaan	Kepala Kantor			
	e. Unit Organisasi	Kantor Kementerian Agama Kab. Purbalingga			
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI				
	a. N A M A	H. Musta'in Ahmad, S.H., M.H.			
	b. NIP	197101231992031004			
	c. Pangkat, golongan ruang	Pembina Utama Muda - IV/c			
	d. Jabatan/Pekerjaan	Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama			
	e. Unit Organisasi	Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Jawa Tengah			
4.	UNSUR YANG DINILAI			JUMLAH	
	a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)	82,31 X 60%		49,39	
	b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	89,00	(Baik)	
		2. Integritas	91,00	(Baik)	
		3. Komitmen	89,00	(Baik)	
		4. Disiplin	89,00	(Baik)	
		5. Kerjasama	90,00	(Baik)	
		6. Kepemimpinan	90,00	(Baik)	
		Jumlah	538,00		
	Nilai Rata-rata	89,67	(Baik)		
Nilai Perilaku kerja	89,67 X 40%		35,87		
Nilai Prestasi Kerja			85,25 (Baik)		

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Nama : Riski Wahyu Febriani
2. NIM : 1901036068
3. Fakultas/Jurusan : FDK/Manajemen Dakwah
4. TTL : Grobogan, 23 Februari 2001
5. No. HP : 081328096328
6. Email : riskifbrn21@gmail.com
7. Agama : Islam
8. Jenis Kelamin : Perempuan
9. Golongan Darah : B+
10. Alamat : Dsn. Gempol Ds.Banjarsari Kradenan-Grobogan

Pendidikan Formal

1. TK Dharma Wanita 2 Banjarsari
2. SDN 2 Banjarsari
3. MTs Al-Hamidah Kuwu
4. MAN 1 Grobogan
5. UIN Walisongo Semarang

Pengalaman Organisasi dan Magang

1. Pratama (Ketua Pramuka) MTs. Al-Hamidah Kuwu (2014-2015)
2. Koordinator Devisi Humas OSIS MAN 1 Grobogan (2017-2018)
3. Bendahara Umum Paskibra MAN 1 Grobogan (2017-2018)
4. Sekretaris Umum Organisasi Daerah Kabupaten Grobogan (2021-2022)
5. Ketua Komunitas Tari Fakultas Dakwah dan Komunikasi (2021-2022)
6. Magang di Kantor Kementerian Agama Kota Semarang Bidang Bimbingan Masyarakat Islam (2021)