

**STRATEGI POLA PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANYUWANGI**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)
Fakultas Dakwah Program Studi Manajemen Dakwah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh :
Ika Nur Septyyana
NIM : D20184010

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
DESEMBER 2023**

**STRATEGI POLA PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANYUWANGI**

SKRIPSI


Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)
Fakultas Dakwah Program Studi Manajemen Dakwah

Oleh :

Ika Nur Septyyana
NIM : D20184010

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Disetujui Pembimbing


Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M
NIP. 197111231997031003

**STRATEGI POLA PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANYUWANGI**

SKRIPSI

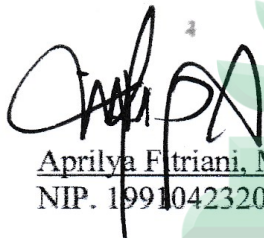
Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)
Fakultas Dakwah Program Studi Manajemen Dakwah


Hari : Kamis
Tanggal : 21 Desember 2023

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris


Aprilya Fitriani, M.M
NIP. 199104232018012002

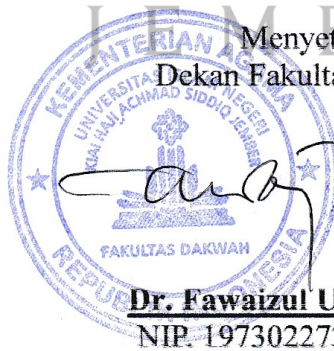


Nasirudin Al Ahsani, M.Ag
NIP. 199002262019031006

Anggota:

1. Dr. H. Misbahul Munir, M.M

2. Dr. Imam Turmudi, M.M

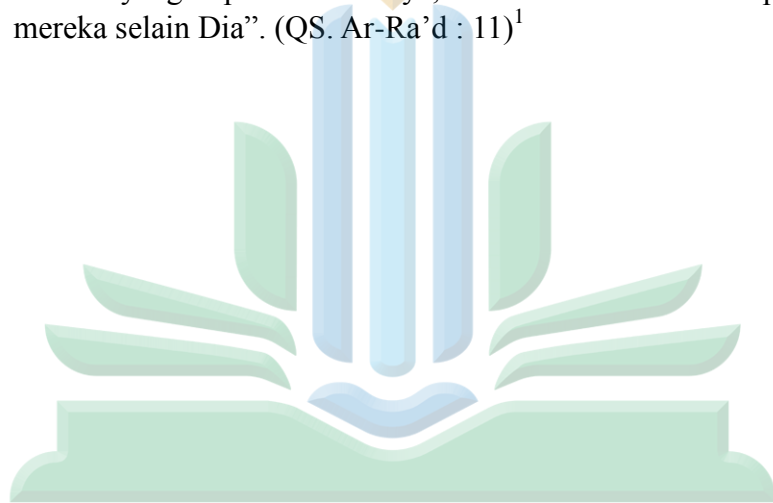
Menyetujui
Dekan Fakultas Dakwah



Dr. Fawaizul Umam, M.Ag
NIP. 197302272000031001

MOTTO

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”. (QS. Ar-Ra’d : 11)¹



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah*. Hal.370

PERSEMBAHAN

Tiada hal yang lain tanpa mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT atas segala limpahan ridha, rahmat, karunia dan kesempatan yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Strategi Pola Pengembangan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi.” Penulis mempersembahkan skripsi ini kepada:

1. Terimakasih kepada Bapak Tercinta, Bapak Muhklisin yang sudah mendukung dan memperhatikan segalanya, dengan jerih-payahnya dalam mengusahakan tercapainya cita-cita sederhana saya menjadi seorang sarjana. Terimakasih kepada Ibu Tersayang, ibu Siti Asiyah yang sudah mendidik dan menjadikan saya mengerti apa arti ikhlas, sabar dan selalu memaafkan. Beliau yang selalu memberikan semangat kala saya mulai merasa *down*. Terimakasih untuk kedua orangtua saya yang telah membesarkan dan mendidik dengan penuh kasih sayang serta memberikan doa terbaik untuk anak-anaknya.
2. Terimakasih kepada Mbah Kung dan Mbah Putri yang telah memberikan dukungan, motivasi serta doa sehingga saya dapat berada di posisi saat ini.
3. Terimakasih kepada adik kecil saya Mohamad Abid Nauval, dan terimakasih kepada mas Ridwan Permadi, S.H. karena selalu memberikan dukungan, semangat untuk bisa menyelesaikan Pendidikan S1 ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR

Segenap puji syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, perencanaan, pelaksanaan, dan penyelesaian skripsi dengan judul “Strategi Pola Pengembangan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi” sebagai salah satu syarat menyelesaikan program sarjana dapat terselesaikan dengan lancar.

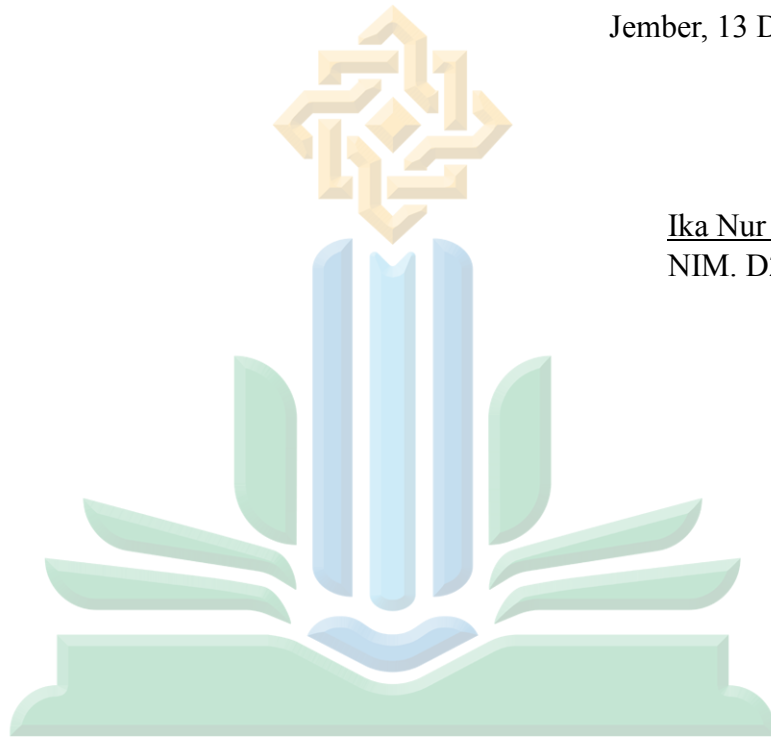
Kesuksesan ini dapat penulis peroleh karena adanya dukungan dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M. selaku Rektor UIN KH Achmad Siddiq Jember.
2. Bapak Dr. Fawaizul Umam, M.Ag selaku Dekan Fakultas Dakwah UIN KH Achmad Siddiq Jember.
3. Ibu Aprilya Fitriani, S.M.B., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah UIN KH Achmad Siddiq Jember.
4. Bapak Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan kesediaan waktu, dukungan, masukan, dan kesabarannya dalam membimbing skripsi.
5. Seluruh dosen Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah UIN KH Achmad Siddiq Jember atas pemberian ilmu dan inspirasinya di dalam kelas perkuliahan.
6. Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang telah memberikan izin dan mendukung dalam pelaksanaan penelitian skripsi ini.
7. Kepada pihak-pihak yang berjasa namun tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, terimakasih atas bantuan dan dukungan yang sudah diberikan.

Akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, semoga segala amal baik yang telah Bapak/Ibu berikan kepada penulis mendapat balasan yang baik dari Allah SWT. Harapan penulis, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu.

Jember, 13 Desember 2023

Ika Nur Septyyana
NIM. D20184010



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

ABSTRAK

Ika Nur Septyyana, 2023: *Strategi Pola Pengembangan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi.*

Kata kunci : Strategi, Pola Pengembangan, Karir, Kinerja, Pegawai.

Pola pengembangan karir pegawai merupakan kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja, sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal.

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah: (1) Bagaimana strategi pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi? (2) Bagaimana mekanisme pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi? (3) Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengetahui strategi pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi. (2) Mengetahui mekanisme pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi. (3) Mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi.

Penelitian ini menggunakan metode atau pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis dengan menggunakan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi dan analisis SWOT. Keabsahan data diperoleh dengan triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan: (1) Strategi pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yaitu membuat aturan kedisiplinan, membuat job yang sesuai dan jelas, membangkitkan motivasi pegawai serta memberikan *reward* dan *punishment*. (2) Mekanisme pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yaitu mengikuti kegiatan seperti rapat dinas, pelatihan-pelatihan, seminar, bimtek dan lain sebagainya yang berhubungan dengan pembinaan karir pegawai. (3) Adapun Faktor pendukung serta faktor penghambat pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi dalam analisis SWOT yaitu: *Strength* (kekuatan) : a) dapat kerjasama antar pegawai, b) kerjasama pegawai dengan pihak terkait. *Weakness* (kelemahan) : a) terbatasnya sumber daya manusia, b) terbatasnya dana. *Opportunity* (peluang) : a) mengikuti pelatihan, seminar atau bimtek, memberikan *reward* kepada pegawai. *Threats* (ancaman) : kurangnya sarana dan prasarana kantor.

DAFTAR ISI

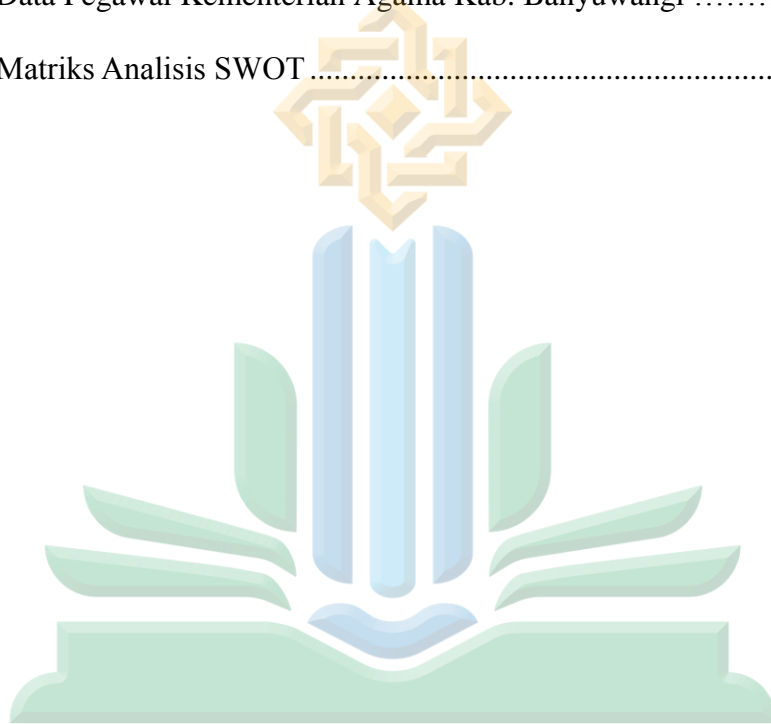
HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
E. Definisi Istilah	8
F. Sistematika Pembahasan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
A. Penelitian Terdahulu	11
B. Kajian Teori	12

BAB III METODE PENELITIAN	37
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	37
B. Lokasi Penelitian	38
C. Subjek Penelitian	38
D. Teknik Pengumpulan Data	39
E. Analisis Data	40
F. Keabsahan Data	44
G. Tahap-Tahap Penelitian	45
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	47
A. Gambaran Objek Penelitian	47
B. Penyajian Data dan Analisis	51
C. Pembahasan	76
BAB V PENUTUP	90
A. Kesimpulan	90
B. Saran	91
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN	95

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Hal
2.1	Penelitian Terdahulu	11
4.2	Data Pegawai Kementerian Agama Kab. Banyuwangi	51
4.3	Matriks Analisis SWOT	89



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

No.	Uraian	Hal
3.1	Bagan Alur Analisis Data	42
4.1	Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kab. Banyuwangi ...	50
4.2	Pelatihan Yang Dilakukan Di Kantor Kementerian Agama	69



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Selain peralatan, uang tunai, persediaan, tenaga kerja, dan pasar, salah satu elemen terpenting dari perusahaan adalah sumber daya manusianya. Oleh sebab itu organisasi memerlukan sumber daya manusia, dalam hal ini adalah personel yang memiliki kinerja tinggi. Kinerja pegawai yang baik merupakan indikator mendasar kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Negara maju ataupun negara berkembang bergulat dengan isu pengembangan sumber daya manusia. Bagi pegawai aparatur negara yang tugasnya antara lain memberikan pelayanan publik yang adil serta merata, menjaga persatuan juga kesatuan bangsa dengan kesetiaan penuh kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, maka peraturan Undang-undang di bidang kepegawaian harus dilaksanakan secara modern, demokratis, adil, serta sikap yang bermoral tinggi. Pegawai yang profesional, bertanggung jawab, jujur, juga adil wajib melaksanakan pelaksanaan kewajiban dan pembinaan pemerintah melalui pembinaan yang dilandasi prestasi kerja dan karier serta berpusat pada sistem prestasi kerja.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai kepegawaian menyatakan bahwa pembinaan kepegawaian yaitu suatu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi disebabkan akan berdampak pada kemajuan dan pertumbuhan organisasi. Setiap upaya yang dilakukan lembaga untuk

memungkinkan semua pekerja baik yang memiliki peran struktural maupun fungsional untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang memenuhi standar lembaga dikenal sebagai pengembangan karyawan.²

Seseorang berharap karirnya semakin maju. Program pembinaan karir lebih seperti mempraktikkan perencanaan karir untuk mencapai suatu tujuan. Selain itu, pekerja juga harus mampu menjalankan tugasnya di pemerintahan dan pembangunan secara bertanggung jawab dan profesional, serta jujur dan tidak melakukan korupsi. Beberapa pengembangan karir karyawan perlu dilakukan semaksimal mungkin dengan menggunakan kombinasi alat karir dan prestasi kerja. Karir seseorang merupakan akumulasi dari seluruh pekerjaan yang pernah dijalannya selama kehidupan kerjanya.

Karir seseorang dapat diartikan sebagai pekerjaan atau profesinya, dan ia akan bekerja dengan bahagia dan gembira jika tindakannya selaras dengan minat, kemampuan, dan keadaannya. Dalam Al-Qur'an memerintahkan umatnya untuk bekerja seperti yang dijelaskan dalam QS. Al-Jumu'ah ayat 10:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ۝ ۱۰

Artinya: Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.(QS.Al-Jumu'ah ayat 10).³

² Nadya Bella Shavina, "Strategi Program Pembinaan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kerja Di Dinas Tenaga Kerja Kota Medan" (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, 2019).

³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah*. Hal. 933.

Ide di balik hal ini adalah untuk memberikan kesempatan kepada anggota staf yang berkinerja terbaik untuk memajukan karir mereka dan bersaing dengan cara yang sehat. Tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya akan lebih cepat tercapai apabila pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang tinggi; di sisi lain, jika karyawan kurang memiliki kemampuan, tujuan mungkin akan memakan waktu lebih lama untuk dicapai dan bahkan mungkin menyimpang dari rencana awal. Kemampuan untuk melakukan aktivitas yang mungkin dan tidak mungkin ditunjukkan dengan kata. Jika yang dimaksud dengan bakat adalah yang dimaksud di sini, maka potensi hanyalah kekuatan yang melekat pada diri seseorang. Seseorang dapat menggunakan kata “kemampuan” untuk menggambarkan apa yang mampu dicapai oleh seseorang, bukan apa yang telah mereka capai sebelumnya.

Pembinaan karir memerlukan persiapan serta strategi tertentu. Hal tersebut untuk memberikan jaminan bahwa pelaksanaannya sejalan dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan individu maupun lembaga. Dengan demikian, program pembinaan karir digunakan untuk melaksanakan kegiatan pembinaan karir yang termasuk bagian dari manajemen sumber daya manusia.

Hal ini bertujuan agar pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi mampu memenuhi tuntutan kebutuhan jabatan yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan pertumbuhan karir pegawai. Karyawan yang bersangkutan akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan menghasilkan hasil dengan kualitas terbaik dengan cara ini. Jika

orang yang diberi tugas memiliki kemampuan kerja atau kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut, maka tugas tersebut dapat diselesaikan dengan benar.

Dari hasil observasi yang dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi bahwa masih rendahnya prestasi kerja oleh pegawai-pegawai. Maka perlunya strategi pembinaan karir pegawai yang lebih ditingkatkan lagi agar dapat meningkatkan kinerja pegawai yang profesional. Melalui pendidikan serta pelatihan, pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi diharapkan dapat memajukan karirnya dengan mengembangkan pengetahuan, kemampuan, dan sikap kerja yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Pegawai yang mendapat pembinaan ini akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaannya secara efisien, akurat, dan tepat, sehingga membantu lembaga mencapai tujuannya.

Penerapan dan peningkatan kualitas pembinaan merupakan salah satu sarana pendukung yang diperlukan untuk mewujudkan hal tersebut. Pegawai yang kompak, berwawasan positif, berwibawa, efisien, produktif, rapi, bermutu, dan sadar akan tugasnya sebagai pekerja merupakan produk dari program pengembangan karir pegawai ini. Singkatnya, tujuannya adalah untuk menghasilkan pekerja yang sempurna dan profesionalisme.

Setiap perusahaan atau organisasi yang meluncurkan suatu inisiatif selalu mendapatkan kesulitan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan oleh visi serta misinya. Salah satu elemen penting yang penting untuk mencapai tujuan organisasi manapun ialah keseimbangan kehidupan kerja

pengurus. Kinerja di tempat kerja cukup merugikan jumlah orang yang dapat berkontribusi pada organisasi tempat mereka bekerja. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan kerja tertentu yang harus dipatuhi karyawan. Setiap perusahaan atau organisasi perlu memahami kelemahan dan kelebihan karyawannya sebagai landasan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan di setiap instansi agar dapat mencapai tujuan instansi tersebut. Untuk itu, diperlukan kajian kinerja pegawai secara berkala yang terfokus pada periode mendatang atau periode sebelumnya. Tujuan dari peninjauan tersebut adalah untuk mengetahui apakah prestasi kerja pegawai telah memenuhi atau melampaui standar yang diharapkan.

Kemampuan suatu perusahaan atau organisasi untuk maju sangat dipengaruhi oleh kinerja para karyawannya. Hasil kerja seorang pegawai, baik kuantitas maupun kualitasnya, ditentukan oleh seberapa baik kinerjanya dalam menjalankan kewajiban yang diberikan. Kemanjuran sumber daya manusia (SDM) baik di organisasi pemerintah ataupun swasta dapat diukur dari efektivitas dan efisiensi staf dalam melayani masyarakat.

Dari uraian di atas pentingnya diterapkan pengembangan dalam peningkatan kinerja pegawai maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian berjudul “Strategi Pola Pengembangan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi.”

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana strategi pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?
2. Bagaimana mekanisme pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?
3. Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?

C. Tujuan Penelitian

Berikut tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui strategi pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi.
2. Untuk mengetahui mekanisme pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung serta penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber penelitian terkait kinerja di masa depan dan membantu dalam pengembangan kajian mengenai kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kantor Kementerian Agama

Dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak instansi-instansi di Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi guna meningkatkan produktivitas kinerja pegawai.

b. Bagi Kampus UIN KH. Achmad Siddiq Jember

UIN KH. Achmad Siddiq Jember akan memperoleh manfaat dari penelitian ini berupa bahan kajian, informasi, dan sumber referensi yang dapat digunakan untuk menyelesaikan penelitian tentang strategi pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di perpustakaan UIN KH. Achmad Siddiq Jember.

c. Bagi Peneliti penelitian ini memiliki keuntungan bagi peneliti adalah memberi jalan bagi mereka untuk mendapatkan pengalaman penelitian langsung, yang dapat mereka gunakan untuk menerapkan pengetahuan yang telah mereka pelajari di perkuliahan ke situasi dunia nyata.

E. Definisi Istilah

Salah satu upaya untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam mengartikan dan menginterpretasi, penulis akan menegaskan kembali dan memperjelas mengenai istilah-istilah dalam judul penelitian “Strategi Pola Pembinaan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi”.

1. Strategi

Strategi ialah suatu jenis perencanaan yang menggabungkan tujuan, pedoman, serta urutan yang bekerja sama untuk menciptakan suatu kesatuan yang utuh.

2. Pola Pengembangan

Pola pengembangan ialah jalur karir yang menggambarkan keselarasan dan hubungan antara jabatan, pangkat, pelatihan, pendidikan, kompetensi, serta masa kerja seorang pegawai.

3. Karir Pegawai

Karir seseorang merupakan titik puncak dari seluruh peran, pekerjaan, dan posisi yang mungkin disandangnya selama kehidupan kerjanya di satu atau lebih organisasi.

4. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan bakat, kompetensi, serta kemampuan seorang pegawai dalam melakukan tugas dan kewajibannya dalam bekerja.

Karyawan ialah orang yang dipekerjakan oleh suatu perusahaan untuk melakukan tugas tertentu, mereka bekerja untuk mendapatkan bayaran dan merupakan penggerak utama perusahaan.

F. Sistematika Pembahasan

1. Bagian Awal

Halaman sampul, lembar pengesahan, lembar pengesahan pembimbing, motto penulis, persembahan, kata pengantar, abstrak, daftar isi, daftar tabel, serta daftar gambar merupakan bagian pertama.

2. Bagian Inti

Dalam bagian ini, penulisan skripsi dibagi menjadi lima pembahasan diantaranya:

BAB I PENDAHULUAN

Konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan definisi istilah semuanya tercakup dalam pembahasan bab ini.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini memuat tinjauan pustaka, yang berisi kajian-kajian teoritis berbagai referensi untuk menganalisis objek kajian serta penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Kajian teori tentang karir karyawan, gaya pembinaan, strategi, dan kinerja karyawan disertakan.

BAB III METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian yang digunakan, mencakup pendekatan serta jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, metode dalam mengumpulkan data, analisis data, keabsahan data, serta tahapan penelitian dibahas dalam bab ini.

BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

Pembahasan bab ini ialah inti dari penelitian. Penulis akan menampilkan gambaran profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi dan hasil dari penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini memuat kesimpulan serta saran.

3. Bagian Akhir

Daftar pustaka, penegasan keaslian tulisan, serta lampiran berupa temuan studi lapangan merupakan bagian terakhir.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Berikut ini penelitian terdahulu pada penelitian ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan Perguruan Tinggi	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Nadya Bella Shavina, 2019, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan.	Strategi Program Pembinaan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kerja Di Dinas Tenaga Kerja Kota Medan	a. Penggunaan Metoda Penelitian Kualitatif b. Tema yang sama mengenai strategi program pembinaan karir pegawai	a. Lokasi Penelitian b. Subjek Penelitian c. Kajian ini menjelaskan metodologi peningkatan profesionalisme kerja melalui program pengembangan karir pegawai.
2	Raizatul Jannah, 2018, UIN Ar-Raniry Banda Aceh.	Pola Persiapan Karir Dikalangan Pegawai Kantor Ditinjau Dari Tuntutan Profesionalitas Kerja	a. Penggunaan Metoda Penelitian Kualitatif b. Tema yang sama mengenai strategi program pembinaan karir pegawai	a. Lokasi Penelitian b. Subyek Penelitian c. Temuan penelitian ini menjelaskan bagaimana pekerja kantoran mempersiapkan karir mereka dalam kaitannya dengan tuntutan profesionalisme di tempat kerja.
3	Zubaidah, 2022, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.	Strategi Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kreativitas Kerja Pada Staf Palang Merah Indonesia Kota	a. Penggunaan Metoda Penelitian Kualitatif b. Tema yang sama mengenai strategi	a. Lokasi Penelitian b. Subjek Penelitian c. Kajian yang diangkat menjelaskan tentang strategi pengembangan karir dalam meningkatkan kretivitas kerja.

		Banda Aceh	program pembinaan karir pegawai	
4	Ujud Rusdia dan Dewi Rohayati, 2020, Universitas Bale Bandung.	Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Cipta Karya Dan Tata Ruang Kabupaten Bandung Barat	a. Penggunaan Metoda Penelitian Kualitatif b. Tema yang sama mengenai strategi program pembinaan karir pegawai	a. Lokasi Penelitian b. Subjek Penelitian c. Studi ini mengklarifikasi bagaimana Teknik pembinaan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
5	Putri Wahyuli, 2019, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim.	Strategi Kepala Unit Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Penyelenggara n Haji dan Umrah Di Kementrian Agama Kabupaten Kampar	a. Penggunaan Metoda Penelitian Kualitatif b. Tema yang sama mengenai strategi program pembinaan karir pegawai	a. Lokasi Penelitian b. Subjek Penelitian c. Kajian ini menjelaskan pendekatan kepala unit dalam meningkatkan kinerja pekerja dalam perencanaan haji juga umrah.

B. Kajian Teori

1. Konsep Strategi

a. Pengertian Strategi

“Strategos” yang artinya jendral ialah kata Yunani yang menjadi asal muasal kata strategi. Jadi, “Seni dan Umum” adalah arti sebenarnya dari kata strategi. Istilah ini menggambarkan perhatian utama manajemen puncak dalam suatu organisasi. Agar tujuan dan sasaran utama organisasi dapat dipenuhi, maka strategi secara khusus didefinisikan sebagai di mana misi perusahaan ditempatkan, bagaimana tujuan organisasi ditetapkan dengan mengikat kekuatan

internal juga eksternal, bagaimana kebijakan dan strategi khusus dikembangkan untuk mencapai target, serta bagaimana memastikan bahwa hal ini diterapkan dengan benar.⁴

Strategi ialah pendekatan komprehensif terhadap konsep, perencanaan, serta pelaksanaan suatu tindakan dalam jangka waktu tertentu. Strategi yang cerdas mengoordinasikan tim kerja, berfokus pada menemukan elemen pendukung yang sejalan dengan ide, menerapkan ide secara rasional, efisien dengan uang, serta mempunyai strategi untuk mencapai tujuan dengan sukses.⁵

Diperlukan rencana organisasi atau perusahaan yang menyeluruh dan komprehensif dan ini disebut strategi. Ketika suatu organisasi merumuskan tugas, tujuan dan sasarannya, kebijakan utama dan strategi program untuk mencapainya, serta prosedur yang diperlukan untuk memberikan jaminan bahwa strategi tersebut dilaksanakan untuk mencapai tujuan akhir organisasi, hal ini disebut sebagai strategi.⁶

Lingkungan internal dan eksternal adalah dua jenis lingkungan yang dihadapi oleh setiap organisasi bisnis. Bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi ketika suatu perusahaan atau organisasi menghadapi kedua jenis lingkungan ini menjadi semakin kompleks.

Konsekuensi dari meningkatnya kerumitan adalah pengambilan

⁴ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 2015).

⁵ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran Cetakan Ke-II*, (Yogyakarta: Andi, 2016).

⁶ Amirullah, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015).

keputusan menjadi semakin menantang dan rumit. Oleh karena itu diperlukan manajemen strategis.⁷

Hamel dan Prahalad mendefinisikan strategi sebagai aktivitas yang berkelanjutan dan bertahap (selalu meningkat) yang diterapkan dengan tujuan untuk mencapai harapan konsumen di masa depan. Akibatnya, strategi hampir selalu dimulai dengan peristiwa. Kemajuan pesat pasar baru dan tren perumahan konsumen memerlukan kepemilikan keterampilan dasar. Bisnis harus mencari kompetensi inti di industri tempat mereka beroperasi.⁸

Strategi suatu perusahaan ialah komponen terpenting bagi keberhasilannya. Kapasitas pemimpin dalam bisnis untuk merancang strategi yang digunakan menentukan keberhasilan bisnis. Tujuan bisnis, lingkungan, dan kondisi saat ini semuanya mempengaruhi strategi organisasi. Strategi ialah usaha komprehensif untuk mencapai tujuan serta menghasilkan penciptaan rencana pemasaran yang menyeluruh.⁹

b. Bentuk-Bentuk Strategi

Dalam prinsipnya strategi dapat dibagi menjadi tiga bentuk strategi yakni sebagai berikut:¹⁰

⁷ Sondang P Siagian, *Kebijakan dan Manajemen Strategi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2015).

⁸ Gary Hamel dan C. Prahalad, *Computing For The Future*, (Boston Massachusetts: Harvard Business School Press, 2010).

⁹ Philip Kotler, *Marketing Management*, (Jakarta: Pren Hallindo, 2010).

¹⁰ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Cet-14*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Umum, 2015).

1) Strategi Manajemen

Strategi pengembangan produk, strategi pengembangan pasar strategi akuisisi, strategi penetapan harga, dan strategi keuangan adalah beberapa contoh strategi yang bisa diimplementasikan oleh manajemen dengan pola pikir pengembangan strategi makro.

2) Strategi Investasi

Strategi ini ditujukan untuk investasi. Contohnya, apakah bisnis ingin menjalankan strategi pertumbuhan yang agresif, apakah perusahaan berupaya mengejar penetrasi pasar, bertahan, membangun kembali divisi baru, melakukan divestasi, dan lain sebagainya.

3) Strategi Bisnis

Karena terfokus terhadap fungsi aktivitas manajemen, seperti strategi pemasaran, organisasi, distribusi, produksi atau operasional, serta keuangan, maka pendekatan ini sering dikatakan sebagai strategi bisnis fungsional.

Bentuk-bentuk strategi Menurut Salusu dalam bukunya menjadi empat bagian yaitu¹¹ :

1) *Corporate Strategy* (Strategi Organisasi)

Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai dan inisiatif-inisiatif strategi.

¹¹ Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategi: Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, (Jakarta: Grasindo, 2016).

2) *Program Strategy* (Strategi Program)

Pendekatan ini berfokus pada dampak strategi program tertentu.

3) *Resource Support Strategy* (Strategi Pendukung Sumber Daya)

Tujuan dari strategi sumber daya ini adalah untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi dengan memanfaatkan semaksimal mungkin sumber daya utama yang sekarang dapat diakses. Sumber daya ini mencakup hal-hal seperti energi, uang, teknologi, dan lain sebagainya.

4) *Institutional Strategy* (Strategi Kelembagaan)

Mengembangkan kapasitas organisasi untuk melakukan inisiatif strategis merupakan tujuan utama pendekatan kelembagaan ini.

c. Fungsi Strategi

Berikut fungsi-fungsi strategi yang harus dilaksanakan diantaranya:¹²

- 1) Menjelaskan tujuan (visi) yang ingin dicapai.
- 2) Menghubungkan peluang lingkungan dengan kekuatan dan manfaat organisasi.
- 3) Melihat prospek baru.
- 4) Merencanakan dan mengawasi proyek atau upaya organisasi yang akan datang.
- 5) Bereaksi dan merespons keadaan yang terus berkembang.

¹² Sofjan Assauri, *Strategic Management*, (Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2017).

d. Faktor-Faktor Strategi

Jika suatu perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya, maka akan sulit untuk mencapai visi dan misinya. Dengan demikian, sangat penting bagi organisasi untuk tidak memiliki pengaruh terhadap proses pemahaman dan evaluasi lingkungan eksternal. Selain memahami lingkungan eksternal, penting juga untuk memiliki kesadaran menyeluruh terhadap lingkungan internal bisnis. Adapun faktor-faktor strategi meliputi:¹³

1) Faktor Internal

Faktor internal yaitu aspek bisnis yang mencakup kekuatan dan kelemahan. Hal ini dapat ditemukan pada aspek operasional usaha seperti pemasaran, produksi, dan sumber daya manusia, serta aspek manajerial yang meliputi pengorganisasian, pengawasan, dan perencanaan seluruh kegiatan operasional.

2) Faktor Eksternal

Faktor-faktor yang bersifat eksternal terhadap bisnis mencakup aspek ekonomi, demografi, geografis, dan sosial serta yang terkait dengan teknologi, pemasok, pesaing, dan pemerintah.

e. Peranan Strategi

Dalam konteks organisasi atau bisnis, strategi memainkan peran penting dalam mencapai tujuan sebab strategi menentukan arah tindakan dan cara yang harus diambil untuk mencapai hasil yang

¹³ Husein Umar, *Strategic Management In Action*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2018).

diinginkan. Menurut Grant strategi mempunyai tiga tugas penting dalam memuat tujuan manajemen, yaitu¹⁴

1) Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan

Menggunakan strategi ialah kunci kesuksesan. Strategi adalah suatu format atau motif yang membangun hubungan kohesif antara keputusan yang dibuat satu orang atau kelompok.

2) Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi

Memberikan kesamaan arah pada bisnis ialah salah satu fungsi penting strategi sebagai alat koordinasi juga komunikasi.

3) Strategi sebagai target

Dalam memastikan arah masa depan perusahaan, konsep strategi akan diintegrasikan dengan tujuan dan visi. Menetapkan tujuan membantu organisasi menentukan tujuannya dan memberikan arah pengembangan strategi. Akibatnya, strategi dapat berfungsi sebagai target perusahaan.

2. Pola Pengembangan Karir

a. Pengertian Pola Pengembangan Karir

Pola dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia adalah gambar, contoh, dan model. Tindakan dan aktivitas yang efektif adalah hal yang diperlukan dalam pembinaan untuk menghasilkan hasil yang positif. Champates mengklaim bahwa untuk meningkatkan kinerja, pembinaan sangatlah penting. Manajer dan staf akan mengembangkan

¹⁴ Grant, *Strategi Peran Penting Dalam Mengisi Tujuan Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2016).

komunikasi dua arah melalui pembinaan, memungkinkan manajer menentukan area yang perlu diperbaiki dan merancang strategi untuk meningkatkan kinerja.¹⁵ Menurut Toit, pembinaan mengatasi keyakinan dan perilaku yang merusak kinerja seseorang. Manajer dapat mengidentifikasi perilaku yang menghambat kinerja dan mengukur kepercayaan diri karyawan terhadap pekerjaan mereka melalui pelatihan ini, sehingga memungkinkan mereka untuk menawarkan solusi.¹⁶

Karir seseorang adalah jumlah total pekerjaan yang pernah mereka emban dari tingkat terendah hingga tertinggi dalam siklus hidup pekerjaan mereka.¹⁷ Menurut Bernardin dan Russell, karir ialah persepsi mengenai sikap serta perilaku pribadi seseorang yang berkaitan dengan aktivitas dan pengalamannya selama perjalanan kerja seseorang.¹⁸

Pola pengembangan karir terutama diarahkan pada pengembangan organisasi atau perusahaan dalam menanggapi permasalahan bisnis di masa depan. Setiap organisasi maupun perusahaan harus menyadari kenyataan bahwa perusahaannya di masa depan bergantung terhadap sumber daya manusia.¹⁹ Suatu organisasi

¹⁵ Michita Champathes Rodsutti, "Coaching for performance improvement: The coach model". *Development and Learning in Organizations*, Volume 20 No. 2 (2010): 17-18.

¹⁶ Toit, A.D, "Making Sense Through Coaching". *Journal of Management Development*, Volume 26 No. 3 (2016): 282-291.

¹⁷ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016).

¹⁸ Mohamad Muspawi, "Menata Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Organisasi". *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, Volume 17 No.1 (2017): 114-122.

¹⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2015).

akan menghadapi kemunduran serta akhirnya terpinggirkan sebab tidak mampu bersaing dengan sumber daya manusianya sendiri. Dalam keadaan seperti ini, dunia usaha dan organisasi harus memberikan kesempatan pengembangan karir bagi para staffnya, yang harus dilaksanakan secara terencana dan jangka panjang.

Suatu kondisi yang dikenal sebagai “pengembangan karir” menunjukkan peningkatan kedudukan individu dalam suatu organisasi mengikuti jalur profesional yang telah diputuskan oleh organisasi tersebut. Jabatan atau pangkat dapat digunakan untuk menunjukkan kemajuan status; posisi terendah atau posisi saat ini dapat dipindahkan ke posisi tertinggi.²⁰

Melalui pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, serta moral karyawan sesuai dengan tuntutan perannya.

Pengembangan profesional ialah kegiatan sumber daya manusia lainnya yang membantu bisnis serta individu dalam mewujudkan potensi penuh mereka, selain membantu anggota staff dalam merencanakan karir masa depan mereka dalam organisasi.²¹

²⁰ Mohamad Muspawi, “Menata Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Organisasi”. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, Volume 17 No.1 (2017): 114-122.

²¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2016).

b. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuan serta manfaat dalam mengembangkan karir yaitu:²²

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi

Ketika seorang karyawan bekerja dengan sangat baik di tempat kerja, mereka maju dalam perusahaan dan mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Intinya, karyawan ingin menduduki jabatan penting dan mencapai hal-hal luar biasa.

- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

Organisasi merencanakan karir para pekerjanya dengan meningkatkan kesejahteraannya guna meningkatkan loyalitas pekerja.

- 3) Membantu karyawan menyadari potensinya

Pengembangan karir dapat membantu memberikan kesadaran kepada karyawan mengenai keahliannya dalam menduduki jabatan tertentu sejalan dengan potensi serta kemampuannya.

- 4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan

Pertumbuhan profesional dapat meningkatkan sikap dan interaksi karyawan dengan pemberi kerja.

- 5) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

²² Iin Sri Andriani, "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Gowa" (Skripsi. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2019).

Pengembangan karir akan membantu inisiatif perusahaan mencapai tujuannya.

6) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Kebosanan serta keusangan profesional dan manajerial dapat dihindari dengan cara pengembangan karir.

7) Membuktikan tanggung jawab sosial

Salah satu strategi untuk meningkatkan kesehatan mental karyawan dan membina lingkungan kerja yang sehat adalah melalui pengembangan karir.

8) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian

Pengembangan karir dapat menurunkan pengurangan karyawan saya meningkatkan efisiensi biaya pekerjaan.

c. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk dalam mengembangkan karir tergantung pada jalur karir yang telah disiapkan oleh setiap organisasi. Adapun bentuk-bentuk pengembangan karir sebagai berikut:²³

1) Pendidikan dan Pelatihan

Dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, kapasitas kerja karyawan ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sementara pelatihan lebih berfokus pada peningkatan kemampuan implementasi teknis karyawan, pendidikan menekankan kualitas teoretis, konseptual, dan moral karyawan.

²³ Iin Sri Andriani, "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Gowa" (Skripsi. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2019).

Sementara staf manajerial menerima pendidikan, staf operasional menerima pelatihan. Beberapa contoh pelatihan adalah seminar dan lokakarya.

2) Mutasi

Seorang pekerja yang mengalami mutasi, yang sering disebut dengan mutasi pribadi, dapat berpindah posisi atau tempat kerjanya secara vertikal atau horizontal. Mutasi vertikal terjadi ketika seorang pegawai dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Hal ini biasanya disertai dengan pergeseran status, wewenang, kekuasaan, serta pendapat, baik ke tingkat yang lebih tinggi atau lebih rendah. Mutasi horizontal ialah peralihan jabatan, posisi, pekerjaan, atau lokasi yang terjadi pada tingkat yang sama (hanya bidang tanggung jawab atau lokasi pekerjaan yang berubah). Hal ini diikuti dengan pergeseran wewenang dan tanggung jawab, status, kekuasaan, serta pendapatan.

3) Promosi

Promosi ialah kenaikan jenjang jabatan atau posisi atau dari satu tingkat ke tingkat lainnya. Kewajiban, hak, dan kedudukan sosial seseorang biasanya akan meningkat sebagai akibat dari perubahan ini.

4) Rotasi

Pekerja dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain tanpa mengubah pangkat atau statusnya. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan seseorang tetap konsisten dengan apa yang telah dilakukannya selama ini selama rotasinya. Hakikat pekerjaan tidak berubah, namun niscaya akan ada perubahan pada persyaratan jabatan baru, seperti dalam hal keterampilan dan kemampuan kerja. Karyawan mendapat manfaat dari rotasi karena menjaga pekerjaan mereka tidak monoton. Selain itu, hal ini juga membantu perusahaan karena para pekerja menjadi mahir dalam berbagai peran, bukan hanya satu peran yang biasa mereka lakukan.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Faktor-faktor yang dapat memberikan pengaruh pengembangan karir ialah sebagai berikut:²⁴

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan adil hanya bisa dicapai ketika standar promosi didasarkan pada unsur-unsur yang obyektif, masuk akal, serta diketahui oleh karyawan.

2) Keperdulian para atasan langsung

Mayoritas karyawan menginginkan keikutsertaan atasan langsung dalam merencanakan karir mereka. Memberikan umpan

²⁴ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1 Cetakan Ketiga Belas*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

balik kepada karyawan mengenai bagaimana mereka melaksanakan tugas yang diberikan dapat membantu mereka dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Dengan masukan ini, anggota staf dapat mengetahui langkah awal apa yang harus mereka ambil untuk meningkatkan peluang mereka untuk dipromosikan.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Karyawan sering kali menginginkan untuk mempunyai akses terhadap informasi mengenai prospek kemajuan. Akses ini penting, terutama jika posisi diisi melalui proses seleksi internal yang kompetitif. Apabila akses tersebut tidak ada atau sangat dibatasi, pekerja akan langsung menyimpulkan bahwa organisasi tidak menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan, kesetaraan, dan peluang untuk mendapatkan pertimbangan dan promosi.

4) Minat untuk dipromosikan

Strategi yang fleksibel dan proaktif merupakan strategi yang terbaik untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan semangat karyawan dalam pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat komponen individualistis yang kuat dalam keinginan untuk mengejar suatu pekerjaan. Seorang karyawan memperhitungkan bermacam-macam faktor, seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan mereka saat ini, tingkat pendidikan dan pelatihan, jumlah tanggungan, serta sejumlah

faktor lainnya. Beberapa situasi ini mungkin berdampak pada dorongan individu untuk maju dalam profesinya..

5) Tingkat kepuasan

Meskipun benar bahwa setiap orang ingin maju, terutama dalam pekerjaannya, terdapat perbedaan dalam metrik yang digunakan untuk menentukan kesuksesan. Kesenjangan ini bermula dari kenyataan bahwa pada lingkungan sebelumnya, derajat kebahagiaan seseorang tidak selalu setara dengan keberhasilan menduduki jabatan tinggi di perusahaan; sebaliknya, hal ini juga berarti bersiap untuk mengakui bahwa seseorang dihadapkan pada berbagai keadaan yang membatasi. Sekalipun karir mereka belum maju terlalu jauh, para pekerja tetap merasa senang jika mereka bisa mencapai titik tertentu. Dalam arti sempit, seseorang dapat merasa puas dengan apa yang telah mereka capai sebab mereka menyadari bahwa memperjuangkan posisi yang lebih baik tidak ada gunanya karena tidak dapat diraih.

3. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Ungkapan “kinerja” mengacu pada sejauh mana suatu program, kebijakan, atau kegiatan melaksanakan visi, misi, tujuan, serta sasaran organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategisnya. Kinerja seorang karyawan atau sekelompok karyawan

dapat diidentifikasi dan dinilai jika mereka memiliki standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi yang menjadi landasan keberhasilan. Oleh karena itu, sulit untuk mengevaluasi kinerja individu atau organisasi tanpa titik acuan keberhasilan dan tanpa menetapkan tujuan dan sasaran pengukuran.²⁵

Nawawi (2015) mengartikan kinerja sebagai berikut: kinerja adalah hasil kerja pegawai sesuai dengan kewajibannya dalam menyelesaikan tugas dalam waktu yang telah ditentukan; kinerja rendah jika kegiatan diselesaikan lebih lambat dari jangka waktu yang ditentukan atau tidak diselesaikan sama sekali. Kinerja ialah istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan seberapa baik karyawan mencapai tujuan perusahaan. Seseorang perlu mengetahui dan mempunyai keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.²⁶

Kinerja pada hakikatnya dilihat dari dua sudut pandang, yaitu kinerja individu karyawan serta kinerja organisasi. Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan ialah hasil kerja individunya. Kinerja organisasi, sebaliknya, merupakan puncak dari seluruh tugas yang diselesaikan oleh suatu perusahaan. Terdapat keterkaitan yang kuat antara kinerja organisasi dengan kinerja pegawai. Tercapainya tujuan

²⁵ Robbi, "Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Makassar" (Skripsi. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar, 2020).

²⁶ Fitria Febryana, "Kinerja Pegawai Pada Subbag Umum Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga DIY" (Skripsi. Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, 2017).

organisasi tidak dapat dipisahkan dari sumber daya yang dimiliki organisasi, yang dikelola oleh anggota staf yang berpartisipasi aktif dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan. Tidak mungkin memisahkan pencapaian kinerja puncak dari tanggung jawab pemimpin birokrasi dalam memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan efektif.²⁷

Kinerja dicirikan sebagai hasil dari aktivitas dan bakat individu dalam keadaan tertentu. Kinerja yakni hasil interaksi antara usaha, kemampuan, serta persepsi tugas, menurut teori Byars dalam Veithzal. Pencapaian kinerja yang tinggi merupakan langkah menuju arah yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, dibutuhkan usaha untuk meningkatkan kinerja tersebut. Namun, Siagian juga menemukan bahwa agresivitas, kreativitas tinggi, rasa percaya diri, pengendalian diri, kualitas pekerjaan, serta tantangan inisiatif dan orisinalitas yang dimiliki seseorang, semuanya dapat berdampak pada seberapa baik mereka melakukannya.²⁸

Kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan kewajibannya sesuai dengan standar serta kriteria yang telah ditetapkan, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti keterampilan, usaha, peluang, pengalaman, keseriusan, dan waktu. Selain itu, kinerja mengacu pada perilaku aktual yang ditunjukkan

²⁷ Robbi, "Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Makassar" (Skripsi. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar, 2020).

²⁸ Sondang P Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008).

setiap individu sebagai hasil pencapaian pekerjaannya sesuai dengan posisinya dalam organisasi.²⁹

Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan individu secara menyeluruh dalam jangka waktu tertentu dalam menyelesaikan aktivitas dibandingkan dengan serangkaian alternatif, termasuk standar keluaran kerja, target yang telah ditetapkan, serta standar yang disetujui bersama. Kinerja ialah hasil jerih payah dan prestasi yang dicapai seseorang selama menjalankan tugas atau pekerjaannya selama jangka waktu tertentu sesuai dengan standar, pedoman, serta persyaratan yang ditentukan untuk jabatan tersebut. Melakukan evaluasi kerja diperlukan untuk mengetahui prestasi kerja individu dalam suatu organisasi.³⁰

Kinerja pegawai ialah hasil yang diperoleh pekerja sesuai dengan standar tertentu yang relevan dengan pekerjaan yang diberikan. Kinerja karyawan, menurut Robbins, merupakan hasil hubungan antara bakat dan dorongan. Dalam buku Mangkunegara, Kusriyanto menyatakan bahwa kinerja pegawai yaitu perbandingan hasil yang diperoleh dengan kontribusi tenaga kerja per satuan waktu (biasanya per jam). Kinerja karyawan didefinisikan oleh Armstrong dan Baron dalam buku Wibowo sebagai hasil kerja yang mempunyai

²⁹ Hemmy Fauzan, "Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Kesehatan Cuma-Cuma Dompot Dhuafa (LKC DD)" (Skripsi. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2018).

³⁰ Iin Sri Andriani, "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Gowa" (Skripsi. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar, 2019).

ikatan kuat dengan tujuan strategis, kebahagiaan pelanggan, dan pemberian kontribusi finansial.³¹

Kinerja pegawai ialah jumlah, kualitas, serta kuantitas kerja yang dilaksanakan pegawai untuk suatu organisasi sesuai dengan parameter wewenang serta tanggung jawabnya dalam jangka waktu yang telah ditentukan guna memenuhi visi, misi, dan tujuan organisasi. Jika tujuan tercapai dalam waktu yang ditentukan, kinerja dianggap tinggi; jika selesai setelah jangka waktu tersebut, kinerjanya dianggap rendah.³²

Kinerja pegawai mengacu pada hasil yang dicapai seorang individu dalam hal pekerjaan dan perilaku serta aktivitas dalam jangka waktu tertentu, sesuai dengan kriteria yang berlaku. Kemampuan seseorang untuk berhasil memenuhi tanggung jawabnya ditentukan oleh evaluasi kinerja organisasi. Evaluasi kerja ini penting untuk memberikan gambaran luas dan membantu pengambilan keputusan demi kemajuan organisasi.³³

Manajemen menggunakan penilaian kinerja, juga dikenal sebagai penilaian prestasi karyawan, untuk mengevaluasi apakah seorang karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewajiban serta tanggung jawabnya. Penilaian kinerja adalah penilaian metadis

³¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016).

³² Fitria Febryana, "Kinerja Pegawai Pada Subbag Umum Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga DIY" (Skripsi. Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, 2017).

³³ Syamsurijal Basri, "Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar". *Jurnal Ilmiah Ilmu Kependidikan*, Volume 4 No. 1 (2020) : 71-75.

terhadap pekerjaan karyawan dan potensi pengembangan di masa depan. Gagasan di balik tinjauan kinerja pekerjaan adalah untuk mengevaluasi kekuatan dan kekurangan setiap karyawan dan mengidentifikasi bidang-bidang di mana mereka dapat bekerja lebih baik melalui pendekatan metodis. Penilaian terhadap prestasi kerja diperlukan agar proses manajemen dapat berfungsi dengan baik.³⁴

Dharma mengungkapkan bahwa evaluasi kinerja individu didasarkan terhadap pemahaman, pengetahuan, kemampuan, serta perilaku yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif, serta pemeriksaan karakteristik perilaku mereka berdasarkan standar yang ditetapkan untuk setiap posisi.³⁵

Seorang pegawai akan berkinerja baik apabila memiliki keterampilan yang tinggi, mampu bekerja, mendapat kompensasi atau tunjangan yang cukup, dan memiliki optimisme terhadap masa depan.

Kinerja pegawai merupakan hasil kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan seorang pegawai dalam rangka memenuhi tugas yang diberikan. Mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik berarti memberikan tekanan pada mereka untuk mencapai tujuan organisasi dengan menyelesaikan tugas dengan standar yang tinggi. Selain itu,

³⁴ Tun Huseno, *Kinerja Pegawai (Tinjauan Dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja)*, (Malang: Media Nusa Creative, 2016).

³⁵ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017).

penguatan etos dan disiplin kerja pekerja juga perlu dilakukan agar waktu penyelesaian tugas dapat diselesaikan secara efisien.³⁶

b. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mahsun, hal-hal berikut harus dimasukkan dalam indikator kinerja³⁷ :

- 1) Pelayanan yang cepat serta berkualitas
- 2) Tingkat pendidikan yang linier dengan bidang pekerjaan
- 3) Keterlambatan atau kehadiran

Menurut Michael menggunakan lima indikator yaitu.³⁸

- 1) Kualitas kerja (*quality of work*) ialah hasil dari kualitas pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan pengguna atau konsumen.
- 2) Komunikasi (*communication*) ialah kemampuan pekerja dalam berkomunikasi dengan pelanggan secara efektif.
- 3) Kecepatan (*promptness*) ialah kecepatan penyelesaian pekerjaan, yang ditentukan oleh jumlah waktu yang diberikan. Artinya pekerja harus bergerak cepat untuk memberikan kepuasan serta juga peningkatan kerja.
- 4) Kemampuan (*capability*) ialah atau kesanggupan untuk melaksanakan tugas seefektif mungkin.

³⁶ Al Juffri. "Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun" (Skripsi. Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sulta Syarif Kasim, 2013).

³⁷ Mohamad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: BPFE, 2016).

³⁸ Michael, *Manajemen Pegganjian Karyawan Perusahaan*, (Jakarta: Gramedia Media Utama, 2010).

- 5) Inisiatif (*initiative*) ialah kemampuan setiap pekerja untuk menyelesaikan sendiri permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaannya guna menghilangkan kemandulan dalam menyelesaikan suatu tugas.

c. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Adapun faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seorang pegawai diantaranya³⁹ :

1) Efektivitas dan efisiensi

Jika suatu tujuan tercapai, kegiatan tersebut dianggap efektif, namun, jika hasil dari aktivitas tersebut tidak diinginkan, aktivitas tersebut menganalisis hal-hal yang penting berdasarkan hasil tersebut, sehingga menghasilkan kesenangan; dalam hal ini dapat dianggap tidak efisien padahal efektif. Sebaliknya, jika hasil yang diinginkan tidak terlalu signifikan, maka kegiatan tersebut dapat dianggap efektif..

2) Otoritas (wewenang)

Dalam organisasi formal, wewenang mengacu pada kekuasaan yang diberikan kepada seorang anggota untuk mengarahkan atau berkomunikasi dengan anggota organisasi lainnya untuk melakukan tugas dengan cara yang paling relevan dengan kontribusinya masing-masing. Arahan tersebut

³⁹ Suryadi Prawirosentono, *Kinerja dan Motivasi Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 2017).

menentukan apa yang bisa juga tidak bisa dilaksanakan di dalam perusahaan.

3) Disiplin

Disiplin ialah mematuhi undang-undang serta peraturan yang berlaku saat ini dan relevan, yang berarti bahwa setiap karyawan menghormati kontrak kerja mereka dengan perusahaan tempat mereka bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu kapasitas pemikiran orisinal dan daya cipta dalam menghasilkan rencana yang relevan dengan tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara adanya faktor-faktor kinerja dapat dilihat dari faktor internal serta faktor eksternal yaitu sebagai berikut.⁴⁰

a) Faktor Internal (disposisional) merupakan aspek kepribadian seseorang. Misalnya, seseorang yang berkinerja baik mungkin memiliki kemampuan tinggi serta pekerja keras; sebaliknya, individu yang berkinerja buruk mungkin tidak mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuannya.

b) Faktor eksternal merupakan unsur lingkungan yang berpotensi memberikan pengaruh terhadap kinerja individu. Misalnya watak, tingkah laku, dan perbuatan rekan kerja,

⁴⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010).

atasan, atau bawahan, suasana dalam perusahaan, dan ruang kerja.

Faktor internal serta eksternal ini merupakan jenis atribusi berbasis tindakan yang telah dibentuk oleh pekerja, yang memiliki beragam dampak psikologis. Karyawan yang menganggap kinerja tinggi mereka berasal dari variabel internal, seperti usaha dan keterampilan, dianggap lebih bisa merasa lebih baik mengenai kinerja mereka dibandingkan mereka yang menganggap kinerja baik mereka berasal dari sumber eksternal.

d. Standar Kinerja Pegawai

Guna mempunyai dasar kompetensi pegawai dalam keterkaitannya dengan tugas serta tanggung jawab yang diberikan, suatu perusahaan harus menetapkan kriteria kinerja tenaga kerjanya. Standar kinerja, menurut Ma'ruf, yaitu tingkat kinerja yang diantisipasi dalam suatu organisasi dan tergantung strategi yang digunakan, merupakan perbandingan, tujuan, atau sasaran. Untuk memberi manfaat bagi perusahaan dan karyawannya, kriteria kinerja yang baik harus dapat dicapai, diukur, serta mudah dipahami. Standar kinerja berkonsentrasi pada kualitas pekerjaan yang akan diselesaikan. Standar kinerja setidaknya harus mencakup dua kategori informasi mendasar: apa yang harus dilaksanakan serta seberapa baik hal tersebut harus dilakukan.⁴¹

⁴¹ Ma'ruf, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014).

e. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Berikut manfaat-manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:⁴²

- 1) Memaksimalkan motivasi pegawai untuk mengelola operasional organisasi secara efektif dan efisien.
- 2) Mendukung proses pengambilan keputusan terkait perekrutan, pemecatan, dan promosi karyawan.
- 3) Menentukan kebutuhan pengembangan dan pelatihan staf, dan menetapkan standar penyelesaian dan penilaian program.
- 4) Memberikan masukan kepada anggota staf tentang bagaimana manajer mereka mengevaluasi pekerjaan mereka.
- 5) Membangun landasan distribusi penghargaan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

⁴² ⁴² Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Peneliti merupakan instrumen utama dalam pendekatan deskriptif kualitatif, suatu metodologi penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* yang digunakan untuk menyelidiki keadaan benda-benda alam. Triangulasi (gabungan) digunakan dalam teknik mengumpulkan data, menganalisis data digunakan secara induktif dalam analisis data, dan makna lebih diutamakan daripada generalisasi dalam temuan penelitian kualitatif.⁴³

Dalam penelitian deskriptif kualitatif ini, hasilnya disajikan secara jelas dan ringkas, bukan sebagai data mentah. Hal ini disebabkan penggunaan analisis kualitatif sebagai metode pengumpulan data yang menghasilkan data deskriptif, yang terdiri dari pernyataan tertulis dan analisis dari individu.⁴⁴

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama di Kabupaten Banyuwangi, penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengidentifikasi strategi pola pengembangan karir pegawai. Oleh sebab itu, dalam melakukan penelitian ini perlu terjun ke lapangan untuk memahami juga mengamati fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan terkait permasalahan tersebut..

⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2017).

⁴⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yaitu Jalan Adi Sucipto No.112, Sobo, Kecamatan Banyuwangi Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur.

C. Subyek Penelitian

Subyek penelitian ini dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Salah satu metode pemilihan sumber data dengan pertimbangan tertentu disebut dengan *purposive sampling*. Peneliti akan lebih mudah menyelidiki objek atau situasi sosial yang diteliti jika faktor-faktor tertentu diperhitungkan, seperti orang yang dianggap berwenang terhadap subjek atau orang yang paling mengetahui mengenai apa yang diinginkan.⁴⁵ Dalam hal ini Subyek penelitian yang dipilih yaitu yang mempunyai kedudukan atau peranan tertinggi sebagai Kepala Bagian pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi diantaranya:

1. Bapak Amak Burhanudin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi. Peneliti memilih kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi karena memiliki jabatan tertinggi dan juga dianggap paling tahu dengan kondisi di kantor.
2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha. Peneliti memilih karena bertanggung jawab dibidang persuratan dan kepegawaian sehingga juga dapat dikatakan tahu tentang kepegawaian.

⁴⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2017).

3. Bapak Dimiyati selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah; bappak Muklis selaku Kepala Seksi Pendidikan dan Pondok Pesantren; dan bapak Fakhurrrazi selaku Kepala Bagian Pendidikan Agama Islam. Peneliti memilih karena dianggap tahu dan juga memiliki jabatan dan tanggung jawab yang tinggi pada seksinya masing.

D. Teknik Pengumpulan Data

Tahap paling penting dalam setiap proyek penelitian ialah pengumpulan data, dan berikut metode yang digunakan penelitian ini:

1. Observasi

Dalam penelitian ini observasi berfungsi sebagai tahap awal proses pengumpulan data. Pengertian observasi adalah memperhatikan dengan seksama suatu hal, peristiwa, atau gejala. Dengan demikian, untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai objek yang akan diteliti, observasi ialah suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendapatkan data dengan cara melaksanakan kajian langsung terhadap kondisi lingkungan yang menjadi topik penelitian. Untuk mengumpulkan pengamatan untuk penelitian ini, penulis melakukan perjalanan ke atau mengunjungi lokasi penelitian.

2. Wawancara

Percakapan antara dua orang dengan tujuan tertentu disebut wawancara. Pewawancara adalah orang yang memberikan pertanyaan serta orang yang diwawancarai ialah orang yang memberikan jawaban.

Komunikasi tatap muka atau langsung dengan informan merupakan teknik yang digunakan untuk wawancara.

3. Dokumentasi

Salah satu metode dalam mengumpulkan data sekunder ialah melalui dokumentasi. Melalui pengumpulan beberapa dokumen yang berkaitan dengan subjek penelitian, diperoleh data sekunder.

E. Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman, proses analisis data kualitatif mempunyai empat alur kegiatan, diantaranya: ⁴⁶

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data meliputi pengumpulan informasi di lokasi penelitian melalui observasi, wawancara, dan pencatatan. Hal ini juga melibatkan pemilihan strategi pengumpulan data yang dapat diterima, mengidentifikasi fokus dan informasi mendalam yang akan dikumpulkan dalam proses pengumpulan data yang selanjutnya..

2. Reduksi Data

Langkah awal dalam analisis data disebut reduksi data, yaitu menyortir, memadatkan, memfokuskan, dan menghilangkan informasi yang dianggap tidak penting, serta juga menyusun data sehingga dapat diambil kesimpulan dari penelitian.

Merangkum, mengidentifikasi elemen-elemen kunci, berkonsentrasi terhadap hal-hal yang penting, mencari pola serta tema

⁴⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2017).

termasuk karakteristik reduksi data. Artinya, data yang diringkas akan memberikan gambaran yang lebih jelas serta memudahkan peneliti dalam mengumpulkan informasi tambahan dan melakukan penelusuran sesuai kebutuhan.

Setiap peneliti akan mengikuti tujuan yang ingin dicapai pada bagian reduksi data. Temuan adalah tujuan utama penelitian kualitatif. Dengan demikian, ketika melaksanakan reduksi data, peneliti harus secara khusus mencatat segala sesuatu yang ditemukannya yang dianggap asing, tidak diketahui, atau tidak memiliki pola. Reduksi data ialah prosedur rumit yang memerlukan wawasan dan kecerdasan tinggi.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Data kemudian harus ditampilkan setelah reduksi data. Sugiyono mengklaim dengan menyajikan data, akan memberikan kemudahan untuk memahami apa yang terjadi serta merencanakan pekerjaan ke depan berdasarkan dari apa yang telah ditentukan. Penyajian data adalah informasi yang dapat ditarik kesimpulan. Singkatnya, ini mungkin merujuk pada narasi yang metodis dan koheren yang membuat peristiwa mudah dipahami.⁴⁷

Hasil reduksi akan ditampilkan secara tertentu untuk setiap pola, kategori, konsentrasi, dan tema yang ingin anda pahami untuk memahami permasalahannya. Peneliti dapat melihat area tertentu dari hasil penelitian atau gambaran besarnya dengan menggunakan tampilan

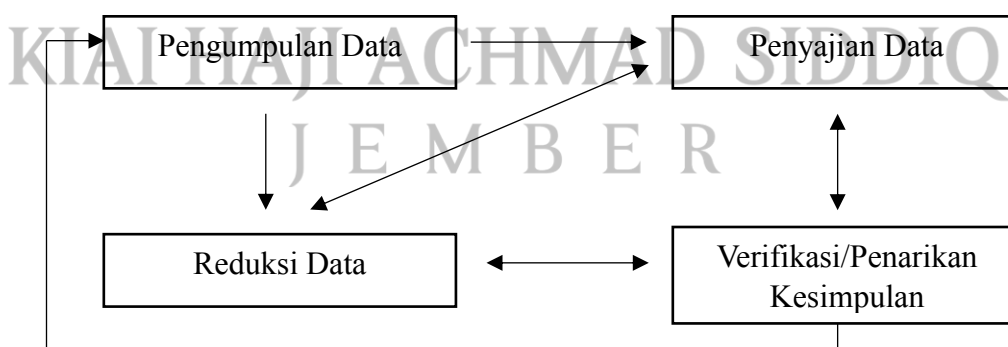
⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2017).

data. Penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dilaksanakan dalam beberapa bentuk, antara lain diagram alur, korelasi tingkat kategori, infografis, dan ringkasan singkat.

4. Penarikan kesimpulan dan Verifikasi

Menarik kesimpulan serta memverifikasinya ialah tahap terakhir dari proses analisis data kualitatif. Untuk menarik kesimpulan yang adil, pertama-tama kita harus mencatat berbagai proposisi dan aturan sebab akibat untuk menentukan makna dan signifikansi data.

Gambaran atau gambaran suatu objek yang tadinya tidak jelas atau gelap, namun kini menjadi jelas karena hasil penelitian, merupakan salah satu contoh hasil penelitian kualitatif; Kesimpulannya adalah penemuan-penemuan baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Metode analisis data menggunakan model analisis data interaktif skematis. Hasilnya dapat berupa hubungan informal atau interaktif, teori, atau hipotesis. Menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono 2017) dapat dilihat pada bagan sebagai berikut⁴⁸ :



Gambar 3.1 Bagan Alur Analisis Data

⁴⁸ Miles, B. Mathew dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. (Jakarta: UIP, 1992).

Analisis data disini juga menggunakan analisis SWOT untuk membahas faktor pendukung dan penghambat strategi pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi. Untuk mangetout kekuatan, kelemahan, peluang dan acaman. Agar analisis SWOT sebagai instrument pembantu dalam strategi organisasi, diperlukan berbagai informasi baik yang bersumber dari dalam organisasi maupun yang digali dari luar organisasi yang bersangkutan (Siagian, 2001:34).

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Stengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) (Rangkuti,1997:18). 1) Kekuatan adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategi dalam mencapai visi dan misi. 2) Kelemahan adalah situasi dan factor-faktor luar organisasi yang bersifat negative, yang menghambat mencapai tau mampu melampaui pencapaian visi dan misi. 3) Peluang adalah situasi dan factor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi. 4) Ancaman adalah factor-faktor luar organisasi yang bersifat negative, yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi (Akdon,2007:111-112).

F. Keabsahan Data

Triangulasi merupakan pendekatan keabsahan data yang diterapkan dalam penelitian ini. Sugiyono mengartikan triangulasi sebagai proses referensi silang data dari beberapa sumber pada periode yang berbeda dan cara yang berbeda.⁴⁹ Dalam penelitian kualitatif, ada tiga jenis triangulasi: triangulasi sumber, triangulasi teknik serta triangulasi waktu. Tetapi, penelitian ini menggunakan dua jenis diantaranya :

1. Triangulasi Sumber

Sugiyono mengklaim triangulasi sumber memverifikasi keakuratan data dengan membandingkan informasi yang dikumpulkan dari berbagai sumber. Daripada dirata-ratakan, seperti dalam penelitian kuantitatif, data yang dikumpulkan dari berbagai sumber dapat dikarakterisasi, dikategorikan, serta digunakan untuk mengidentifikasi perspektif mana yang lebih spesifik dibandingkan sudut pandang lain dan mana yang serupa satu sama lain.

Peneliti mengumpulkan informasi dari berbagai sumber untuk menjamin keakuratan hasil. Para peneliti menanyakan beberapa pertanyaan yang sama selama wawancara dengan sumber lain. Hal ini dilakukan agar diperoleh tanggapan yang bermakna dan sesuai dengan harapan peneliti.

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2017).

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik menurut Sugiyono, merupakan suatu metode penilaian keandalan data dengan cara membandingkannya pada sumber yang sama dengan menggunakan berbagai pendekatan. Contohnya, informasi yang dikumpulkan dengan cara wawancara kemudian diverifikasi melalui dokumentasi atau observasi. Ketika berbagai metode penilaian kredibilitas memberikan hasil yang tidak konsisten, diskusi dilakukan dengan pihak-pihak terkait untuk mengumpulkan data yang valid serta dapat diverifikasi.⁵⁰

G. Tahap-Tahap Penelitian

Berikut tahap-tahap penelitian dalam penelitian ini:

1. Tahap Persiapan

Membuat proposal penelitian, mengadakan seminar penelitian, serta menyiapkan izin penelitian adalah tugas yang diselesaikan pada tahap ini.

2. Tahap Pelaksanaan

Tahap ini peneliti melakukan kegiatan lapangan. Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data atau informasi yang relevan dengan topik penelitian, disertai dengan pendokumentasian data.

3. Tahap Analisis Data

Reduksi data, penyajian data, serta verifikasi atau penarikan kesimpulan adalah tugas-tugas yang diselesaikan pada tahap ini. Pada

⁵⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2017).

tahap ini, peneliti juga mengumpulkan seluruh data secara metodis dan komprehensif agar mudah diinterpretasikan dan dibagikan kepada pihak lain.

4. Tahap Penyelesaian

Tahap ini yakni tahap terakhir dari proses penelitian, di mana peneliti menyusun temuannya menjadi laporan tertulis. Data-data yang telah diteliti, dievaluasi, dan disimpulkan inilah yang disusun oleh peneliti menjadi suatu skripsi, yaitu dalam bentuk laporan penelitian, sesuai dengan pedoman penulisan skripsi yang berlaku di Fakultas Dakwah, Universitas Islam Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Gambaran Lokasi Penelitian

Secara administrative lokasi yang dijadikan objek penelitian bertempat di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi untuk mendapatkan informasi yang detail tentang obyek penelitian yang akan dijabarkan oleh peneliti diantaranya:

a. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi terletak di Jalan Adi Sucipto No. 112 Sobo, Kecamatan Banyuwangi, Kabupaten Banyuwangi.



b. Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

- 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. (Peraturan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 2020).

- Misi

- a) Meningkatkan kualitas kesalehan umat beragama.
- b) Memperkuat moderasi beragama dan kerukunan umat beragama.
- c) Meningkatkan layanan keagamaan yang adil, mudah serta merata.
- d) Meningkatkan produktivitas dan daya saing pendidikan.
- e) Memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

c. Tugas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi ialah salah satu satuan kerja Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Pihaknya akan melaksanakan tugas sesuai dengan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur serta peraturan Undang-undang. Kementerian Agama mempunyai tanggung

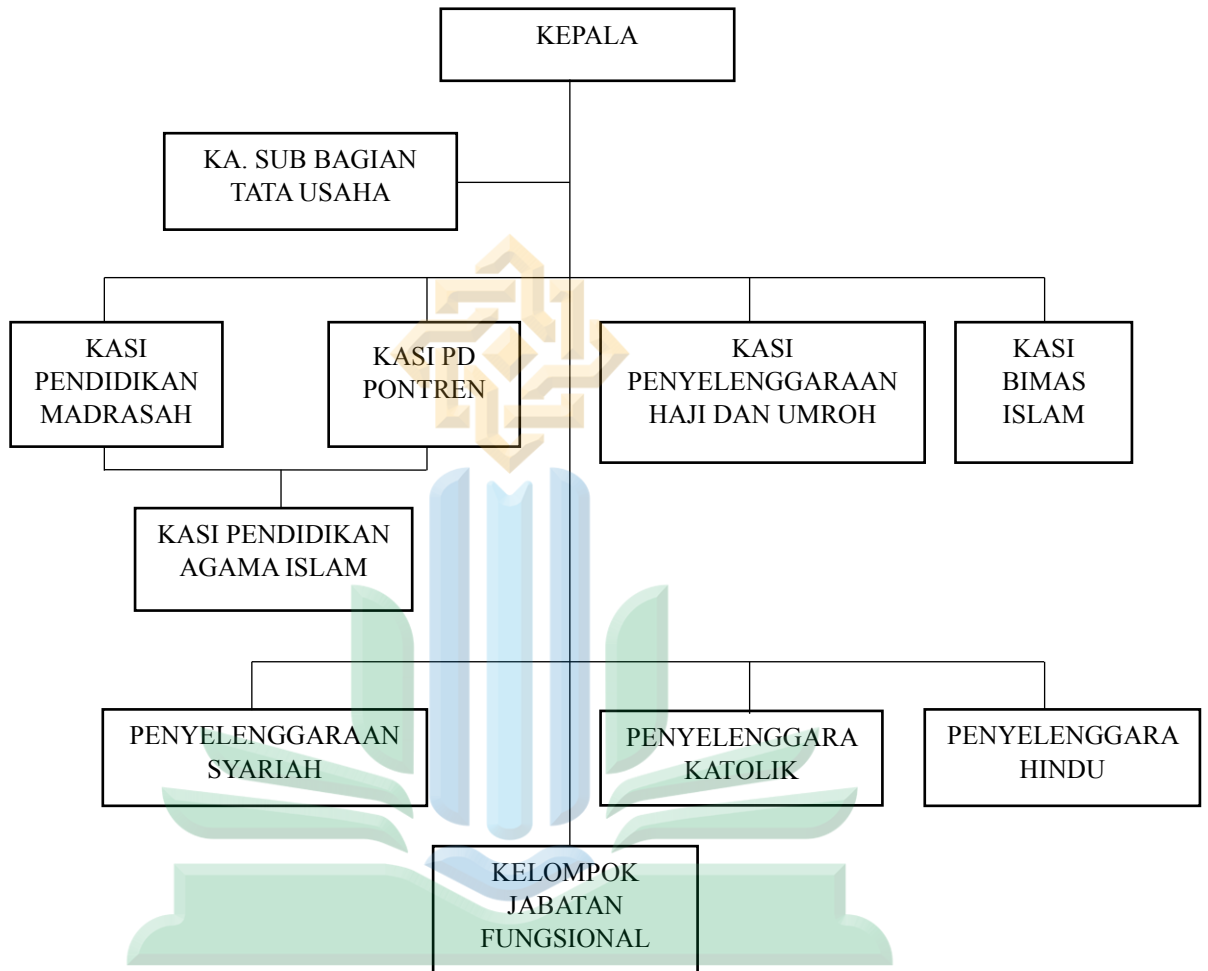
jawab mendukung presiden dalam melakukan sebagian tugas pemerintah di bidang agama.

d. Fungsi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

Dalam menjalankan tugas, Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi melakukan fungsi utama diantaranya:

- Mengembangkan visi, misi, serta kebijakan teknis masyarakat terhadap pelayanan serta arahan kehidupan beragama di Kabupaten Banyuwangi.
- Pembinaan, bantuan, sekaligus arahan masyarakat Islam; pelaksanaan ibadah haji serta umrah; penerapan syariah; pendidikan di madrasah; pesantren; pengajaran agama Islam; dan pengawasan terhadap komunitas Kristen, Katolik, Hindu, dan Budha dalam memenuhi persyaratan hukum.
- Menerapkan kebijakan teknis di bidang administrasi serta pengelolaan data keagamaan.
- Melayani serta membimbing di bidang kerukunan umat beragama.
- Mengkoordinasi, merencanakan, mengendalikan, mengawasi program.
- Melaksanakan relasi dengan pemerintah daerah, instansi terkait serta lembaga masyarakat dengan maksud pelaksanaan tugas Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi.

e. Susunan Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

UNIVERSITAS MANEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

f. Data Pegawai Menurut Status Kepegawaian

No.	Data Pegawai	Jumlah
1.	PNS Pria	185
2.	PNS Wanita	98
3.	Islam	256
4.	Hindu	13
5.	Budha	12
6.	Katholik	2
Jumlah Pegawai		283

**Tabel 4.2 Data Pegawai Menurut Kepegawaian Kementerian Agama
Kabupaten Banyuwangi**

B. Penyajian Data dan Analisis

Analisis data akan dipaparkan sesuai dengan tujuan penelitian ini, diantaranya: (1) mengetahui strategi pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi, (2) mengetahui mekanismenya pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi dan (3) mengetahui faktor pendukung serta penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi.

1. Strategi Pola Pengembangan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

Guna memastikan bahwa tujuan dan sasaran utama organisasi tercapai, strategi memerlukan penentuan posisi misi perusahaan, menentukan target organisasi dengan menggabungkan kekuatan internal serta eksternal, mengembangkan kebijakan, membuat strategi khusus untuk mencapai target, dan memastikan kebijakan dan strategi tersebut

tercapai diimplementasikan dengan benar. Definisi lain dari strategi adalah pendekatan menyeluruh terhadap konsep, perencanaan, serta pelaksanaan suatu tugas dalam jangka waktu tertentu.

Pola pengembangan karir pegawai merupakan suatu jalur pertumbuhan karir yang menggambarkan keselarasan dan hubungan antara masa kerja, jabatan, kepangkatan, pendidikan, dan pelatihan seorang pegawai. Penyelesaian pelaksanaan pekerjaan menyangkut pertumbuhan karir pegawai. Oleh karena itu, pembinaan merupakan garis pertahanan terakhir untuk menjamin bahwa anggota staf mempunyai informasi serta kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

Temuan penelitian yang dilaksanakan peneliti di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi untuk mengetahui strategi pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai seperti yang disampaikan oleh Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku

Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

menyatakan:

“Pola pengembangan karir pegawai yang kami terapkan terlebih dahulu yaitu kami melakukan pengontrolan kerja yang berdasarkan sistem. Dimana sistem ini dibantu oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang tugasnya yaitu menangani semua masalah kepegawaian seperti persuratan, keuangan dan lain sebagainya”⁵¹

⁵¹ Wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi 6 september 2023

Setelah dilakukan pengendalian, perilaku kinerja pegawai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang mencakup kerjasama, disiplin, integritas, komitmen, orientasi pelayanan, dan kepemimpinan dapat digunakan untuk menilai pegawai secara keseluruhan. Adapun perilaku kinerja pegawai dijabarkan sebagai berikut:

a. Orientasi Pelayanan

Cakupan aktivitas organisasi yang dimaksudkan untuk menghasilkan dan memberikan layanan terbaik dikenal sebagai orientasi layanan. Untuk memberikan layanan yang luar biasa, orientasi layanan merupakan keputusan strategis. Dedikasi karyawan terhadap perusahaan dan rasa semangat tim merupakan manfaat psikologis bekerja di perusahaan yang berorientasi pada layanan. Karena kerja tim menentukan efektivitas dan keberhasilan organisasi, semangat tim sangatlah penting.⁵²

Saat menawarkan jasa, karyawan menunjukkan kemampuannya dengan membina hubungan kerja yang positif dengan supervisor, sesama karyawan, dan individu dengan kebutuhan yang berbeda-beda. Selain itu, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi telah mampu menjalankan sistem yang disebut dengan Sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang mengharuskan seluruh pegawai harus cepat dan reseptif dalam

⁵² Umar, H. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia PustakaUtama, 2018.

memberikan pelayanan kepada klien serta menyelesaikan tugas sesuai jadwal.

Dari hasil wawancara yang diperoleh dari Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang menyampaikan bahwa :

“Dari segi pelayanan yaitu kami berharap lebih mudah, lebih cepat, tepat dan bisa dipertanggungjawabkan. Salah satu caranya yaitu pelayanan secara digital yang terus dikembangkan seperti layanan PTSP. Jadi pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi sangat lancar, tidak ada keluhan dari masyarakat sehingga kami berusaha secara maksimal untuk terus meningkatkan pelayanan”⁵³

Berdasarkan temuan wawancara yang dilakukan, dapat dikatakan bahwa setiap pegawai mempunyai orientasi pelayanan yang sangat baik dan bertanggung jawab, terlihat dari cara mereka mengelola relasi dengan rekan kerja dan atasan serta memenuhi kebutuhan individu yang masuk.

b. Integritas

Integritas yaitu kualitas atau keadaan yang menunjukkan kesatuan total, memberikan kemampuan untuk memancarkan otoritas dan ketulusan. Integritas kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi cukup baik, terbukti dari kepribadian dan karakter masing-masing.

⁵³ Wawancara dengan kepala Kementerian Agama Kab. Banyuwangi 6 september 2023

Dari hasil wawancara yang diperoleh dari Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang menyatakan bahwa:

“Integritas yang dimiliki setiap pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yakni mempunyai semangat kerja yang tinggi yang sesuai dengan prosedur. Misalnya di bagian seksi Kepala Bimas Islam yang tugasnya yaitu menangani masalah KUA dan juga masalah penyuluh agama Islam yang di dalamnya termasuk penghulu. Kemudian Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU) tugasnya yaitu menangani masalah pendaftaran Jemaah Haji dan Umroh setiap tahunnya yang dimulai dari persiapan, pempassporan, biometrik dan sampai keberangkatan yang bekerja sama dengan Pemkab dan imigrasi-imigrasi lainnya. Begitupun juga seksi-seksi lainnya yang mempunyai tugas serta tanggung jawabnya masing-masing”⁵⁴

Hal ini sejalan juga yang dikatakan Bapak Fakhurrizi selaku Kasi Pendidikan Agama Islam yang menyatakan bahwa:

“Ambang batas integritas Kantor Kabupaten Banyuwangi cukup tinggi. Berdasarkan pendekatan mereka dalam menyediakan klien dengan kebutuhan yang berbeda”⁵⁵

Dari hasil wawancara dapat ditarik kesimpulan bahwa integritas yang dimiliki pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi sangat tinggi dan memiliki semangat yang luar biasa dalam bekerja yang dilihat dalam melakukan pelayanan dan menangani masalah-masalah yang berdatangan dengan berbagai keluhan dari masyarakat tersebut.

⁵⁴ Wawancara dengan kepala kantor Kementerian Agama Kab. Banyuwangi 6 september 2023

⁵⁵ Wawancara dengan kasi PAIS Kementerian Agama Kab. Banyuwangi 25 agustus 2023

c. Komitmen

Tingkat keterikatan dan akuntabilitas karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan untuk perusahaan atau organisasi dikenal sebagai komitmen. Perlu disebutkan bahwa menepati janji harus bersifat sukarela, bebas dari paksaan, dan spesifik untuk setiap orang. Dari hasil wawancara yang diperoleh dari Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang menyatakan bahwa:

“Komitmen pegawai disini dapat dilihat dari segi kebersamaan mereka melaksanakan pekerjaan misalnya bagaimana mereka bisa menciptakan sesuai dengan program atau slogan yang dimiliki oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yaitu REBOUNDS yang artinya yaitu Responsif, Efektif, Bersih, Optimis, Universal, Normatif, Digitalisasi dan Sinergi”⁵⁶

Hal ini relevan dengan yang disampaikan oleh Bapak Fakhurrazi selaku Kasi Pendidikan Agama Islam yang menyampaikan bahwa:

“Sejauh ini, komitmen yang dimiliki pegawai disini sangat bertanggung jawab dan bekerja sama dalam melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan arahan atau perintah dari atasan langsung yang sesuai dengan prosedur-prosedur Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi”⁵⁷

Dari hasil wawancara terlihat jelas bahwa pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi mempunyai tingkat dedikasi yang sangat tinggi terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat

⁵⁶ Wawancara dengan kepala kantor Kementerian Agama Kab. Banyuwangi 6 september 2023

⁵⁷ Wawancara dengan kasi PAIS Kementerian Agama Kab. Banyuwangi 25 agustus 2023

dari dedikasi mereka dalam mengerjakan tugas secara kolaboratif dan bertanggung jawab.

d. Kedisiplinan

Proses menampilkan sejumlah perilaku yang menjunjung tinggi prinsip kesetiaan, kepatuhan, ketaatan, keteraturan, dan/atau ketertiban menciptakan dan membentuk disiplin.

Pada hakikatnya disiplin adalah sekelompok perilaku baik pada tingkat individu maupun masyarakat yang menunjukkan rasa ketaatan, ketaatan yang didukung oleh pengetahuan dalam memenuhi tanggung jawab guna mencapai tujuan.

Dari hasil wawancara yang diperoleh dari Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang menyatakan bahwa :

“Dilihat dari segi kedisiplinan yaitu kami sudah diatur oleh pemerintah pusat dengan menggunakan sebuah aplikasi yang diberi nama “PUSAKA”. Aplikasi ini seperti absensi dan berupa informasi-informasi lainnya yang ingin diketahui. Apabila kami melanggar suatu aturan-aturan maka kami akan melakukan beberapa tindakan yang harus dilakukan termasuk investigasi ke lokasi yang dikumpulkan yang disertai keterangan-keterangannya. Kemudian ada juga yang namanya BAP (cara-cara pemeriksaan) yang nantinya dari situ bagian yang melanggar ada hukuman dan bagian yang baik akan diberikan reward atau apresiasi saat dilakukan apel”⁵⁸

Hal ini sejalan yang dikatakan oleh Bapak Moh.Jali selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang menyatakan bahwa :

⁵⁸ Wawancara dengan kepala kantor Kementerian Agama Kba. Banyuwangi 6 september 2023

“Pegawai-pegawai yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang dilihat dari segi kedisiplinan mereka sangat mentaati aturan-aturan yang berlaku serta disetujui secara bersama-sama. Misalnya dari segi waktu kedatangan ke kantor yang mereka selalu melakukan absensi terlebih dahulu”⁵⁹

Kedisiplinan pegawai pada Kantor Kemenag Kabupaten Banyuwangi dapat dikatakan sangat baik dalam hal kehadiran pegawai dan ketepatan waktu ketika masuk kerja sesuai dengan aturan yang berlaku dan diputuskan bersama oleh pegawai, berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan.

e. Kerjasama

Kerjasama ialah upaya seseorang atau kelompok sosial bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Interaksi antar manusia akan menghasilkan kerja sama. Bekerja menuju tujuan dan visi bersama adalah aspek lain dari kolaborasi. Ketika orang-orang bekerjasama menuju tujuan yang sama dalam lingkungan yang mendukung dan memanfaatkan kekuatan masing-masing orang untuk meningkatkan kinerja tim yang unggul, kolaborasi dapat dicapai secara efektif.

Dari hasil wawancara bersama Bapak Dimiyati selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah yang menyampaikan bahwa:

“Di dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan sejauh ini, kami selalu bekerjasama untuk turut membantu kegiatan tersebut baik antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya.”⁶⁰

⁵⁹ Wawancara dengan Kasubag TU Kementerian Agama Kab. Banyuwangi 25 agustus 2023

⁶⁰ Wawancara dengan kasi Pendidikan madrasah Kementerian Agama Kab. Banyuwangi 25 agustus 2023

Hal ini sejalan juga yang dikatakan oleh Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang menyampaikan bahwa :

“Dalam hal kerja sama, para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi berupaya keras untuk saling memberikan dukungan satu sama lain ketika melalui masa-masa sulit. Karena tidak semua anggota staf paham teknologi, mereka memerlukan bantuan dari anggota staf lain untuk mengatasi hambatan ini.”⁶¹

Kerjasama pegawai di Kantor Kemenag Kabupaten Banyuwangi mempunyai kerjasama yang sangat baik dalam membangun ikatan kerja dengan pegawai lainnya, sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan.

f. Kepemimpinan

Mampu memimpin merupakan kemampuan alami yang dipengaruhi oleh berbagai variabel internal dan eksternal. Mampu memimpin atau membimbing individu, kelompok, atau seluruh organisasi lain adalah bakat praktis lainnya yang terkait dengan kepemimpinan.

Dari hasil penelitian yang diperoleh dari Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi menyampaikan bahwa :

“Masing-masing Kepala Seksi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi disini sudah menjalankan tugas-tugas pokok serta fungsinya masing-masing yang sejalan dengan tanggung jawabnya. Misalnya Kasi Pendidikan Madrasah yang tugasnya yaitu menangani tentang madrasah,

⁶¹ Wawancara dengan kepala Kementerian Agama KAB. Banyuwangi 6 september 2023

Kasi Pendidikan Diniyah serta Pondok Pesantren yang tugasnya yaitu menangani tentang madrasah-madrasah diniyah dan pondok pesantren se-Kabupaten Banyuwangi”⁶²

Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh Bapak Muklis selaku Kepala Seksi PD. Pondok Pesantren yang menyatakan bahwa:

“Di dalam segi kepemimpinan misalnya terjadi kekosongan kasi di bagian Kasi Pendidikan Madrasah yang sementara dirangkap oleh saya sendiri selaku Kasi PD. Pondok Pesantren. Disini kami saling membantu dengan pegawai lain agar tidak terhambatnya suatu pekerjaan di kantor.”⁶³

Dari temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa pimpinan pegawai mampu menjalankan kewajiban masing-masing bagian. Hal ini terlihat dari cara mereka mampu membimbing dan memotivasi bawahannya untuk melaksanakan tugas dan fungsi utama masing-masing serta saling mendukung semaksimal mungkin.

Adapun strategi-strategi pola pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yakni:

1) Membuat Aturan Kedisiplinan

Disiplin yang diterapkan pada pegawai di Kantor Kemenag Banyuwangi sama dengan yang diterapkan pada pegawai ASN pada umumnya, berdasarkan temuan penelitian yang dihimpun melalui wawancara dengan Bapak Moh. Amak Burhanuddin, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi. Hal ini mencakup pedoman mengenai waktu

⁶² Wawancara dengan kepala Kementerian Agama Kab. Banyuwangi 6 september 2023

⁶³ Wawancara dengan kasi Pontren Kementerian Agama Kab. Banyuwangi 6 september 2023

masuk dan keluar, aturan dasar mengenai pakaian dan perilaku di tempat kerja, pedoman mengenai cara melaksanakan tugas dan berinteraksi dengan unit kerja lain, pedoman tentang apa saja yang boleh serta tidak boleh dilaksanakan oleh karyawan selama bekerja, serta kewajiban untuk hadir. pertemuan pagi setiap hari dengan kepatuhan yang ketat terhadap peraturan yang berlaku.

Hal ini juga sejalan dengan pernyataan Pak Moh. Jali Kedisiplinan yang diterapkan di Kantor Kemenag Kabupaten Banyuwangi, menurut bapak Jali, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, “telah memenuhi seluruh peraturan perundang-undangan yang berlaku, diantaranya terkait jam masuk dan keluar, jam istirahat dan masuk, syarat berpakaian, dan ekspektasi perilaku.”⁶⁴

Begitupun yang dikatakan oleh Bapak Fakhurrizi selaku Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam yang menyampaikan “aturan-aturan dalam bekerja yang dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi sudah sangat bagus seperti peraturan waktu jam datang, istirahat dan jam pulang begitupun dengan aturan-aturan lainnya.”⁶⁵

Dari hasil wawancara yang diperoleh dapat ditarik kesimpulan bahwa usaha kedisiplinan yang diterapkan oleh

⁶⁴ Wawancara dengan Kasubag TU Kemeterian Agama Kab. Banyuwangi 25 agustus 2023

⁶⁵ Wawancara dengan kasi pendidikan madrasah Kementerian Agama Kab. Banyuwangi 25 agustus 2023

Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi sudah sangat baik dalam bekerja. Oleh karena itu selalu diupayakan dan ditingkatkan secara maksimal terkait aturan kedisiplinan dalam bekerja.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti memang benar adanya bahwa aturan kedisiplinan yang diberlakukan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi itu sudah sangat baik.

2) Membuat Job Yang Sesuai dan Jelas

Menurut temuan penelitian yang didapatkan dari wawancara dengan Bapak Moh. Amak Burhanuddin, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi, pekerjaan yang dilaksanakan pegawai di kantor tersebut sudah sesuai dengan tanggung jawab utama masing-masing. Misalnya seperti Kepala Bagian Tata Usaha yang setiap hari mengurus keluar masuknya surat, Kepala Seksi Bimas Islam yang mengurus masalah KUA, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah yang mengurus masalah pendaftaran haji juga umrah, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah yang mengurus bagian sekolah-sekolah madrasah di Banyuwangi, Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yang mengurus bagian madrasah diniyah dan pondok pesantren sekabupaten

Banyuwangi serta seksi-seksi lain yang masing-masing memiliki tugas serta tanggung jawab yang tidak sama.

Hal ini sejalan juga yang dikatakan oleh Bapak Moh. Jali selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang menyatakan bahwa tugas serta tanggung jawab masing-masing pegawai sudah sejalan dengan jobdesknya. Adapun juga mereka saling membantu pegawai yang satu dengan pegawai lainnya apabila ada salah satu dari pegawai tidak masuk ke kantor.

Senada dengan itu, Drs. Muklis, Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, mengatakan seluruh staf yang dipekerjakan di sini sesuai dengan tanggung jawab utamanya, hal itu terungkap dalam pertemuan internal dengan seluruh Kepala Seksi (Kasi).

Berdasarkan temuan wawancara, dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi wajib melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan penuh rasa tanggung jawab. Semua pekerjaan karyawan didasarkan pada peran dan fungsi utama masing-masing.

3) Membangkitkan Motivasi Pegawai

Motivasi di tempat kerja merupakan dorongan psikologis yang mempengaruhi perilaku individu di dalam perusahaan serta tingkat usaha dan ketekunannya saat menghadapi

tantangan. Hal lain yang memotivasi seseorang untuk bersikap dan bekerja keras sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan kepadanya adalah motivasi kerja.

Perilaku di tempat kerja dipengaruhi oleh motivasi kerja, yang juga mengarahkan dan menopang perilaku tersebut. Mencapai tujuan organisasi sambil menekankan perilaku yang berhubungan dengan tempat kerja akan disebut sebagai “motivasi kerja”, yang pada akhirnya merupakan motivasi sebagai proses pemuasan kebutuhan..

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dari hasil wawancara Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang menyatakan bahwa motivasi seorang pegawai bisa berkembang karena adanya faktor support atau dukungan dari seorang pemimpin dan lingkungan sekitar kita bekerja.

Hal ini sejalan juga yang dijelaskan oleh Bapak Dimiyati selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah yang menyatakan bahwa motivasi pegawai bisa tumbuh melalui pendekatan personal kepada setiap individu misalnya dengan bertemu dan bertegur sapa dengan pegawai di ruang kerja. Hal ini termasuk bentuk dorongan yang mudah dalam meningkatkan motivasi setiap pegawai-pegawai dalam bekerja.

Dari hasil wawancara yang diperoleh dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi bisa berkembang dan bertumbuh karena adanya dukungan dan support dari kepala pemimpin dan lingkungan kerja.

4) Memberikan *Reward* dan *Punishment*

Reward (penghargaan) merupakan suatu penghargaan atau pencapaian yang diberikan oleh pegawai sebagai bentuk hadiah dalam berhasil mengerjakan tugas yang diberikan dengan baik. *Reward* memiliki tujuan untuk membangkitkan minat. *Reward* juga dapat disebut sebagai motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dari hasil wawancara Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan berupa sertifikat, piagam, trofi dan lain sebagainya. Penghargaan diberikan kepada pegawai apabila pegawai-pegawai memiliki pencapaian yang baik atas kinerjanya.

Hal ini sejalan juga yang dikatakan oleh Bapak Moh. Jali selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang menyatakan bahwa *reward* yang diberikan oleh setiap pegawai di Kantor

Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi selalu ada apabila kinerja yang dicapai sangat baik dan sangat memuaskan.

Dari hasil wawancara yang diperoleh dapat ditarik kesimpulan bahwa *reward* atau penghargaan di Kantor Agama Kabupaten Banyuwangi dapat dicapai apabila kinerja-kinerja para pegawai sangat memuaskan dan baik. Penghargaan tersebut berupa piagam penghargaan, sertifikat-sertifikat, trofi dan lain sebagainya.

Tidak hanya memberikan penghargaan, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi juga memberikan sanksi kepada pegawai yang dengan sengaja tidak menaati keputusan yang diambil melalui pengambilan keputusan kelompok. Kebijakan-kebijakan ini menjadi landasan bagi sikap dan perilaku yang harus ditunjukkan oleh manajer kantor ketika menangani karyawan yang tidak mematuhi kebijakan terkait, tanpa menjadikan mereka perlakuan yang tidak setara.

Dari hasil penelitian yang didapatkan dari hasil wawancara Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang menyatakan bahwa apabila pegawai-pegawai melanggar aturan-aturan yang berlaku dan tidak mengikuti prosedur yang ditetapkan maka pihak pemimpin atau setiap kasi memberikan sanksi dan teguran kepada bawahannya.

Hal ini juga sejalan yang disampaikan oleh Bapak Moh. Jali yang menyampaikan bahwa masalah hukuman yang diberikan pegawai sangat tegas dan ketat seperti halnya aturan kedisiplinan waktu, tingkah laku, berpakaian, kualitas dari hasil kerja dan lain sebagainya.

Dari hasil wawancara yang didapatkan dapat ditarik kesimpulan bahwa hukuman yang diberikan kepada pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi berupa teguran atau sanksi apabila aturan-aturan yang ditetapkan dilanggar dan tidak sesuai dengan prosedur.

2. Mekanisme Pola Pengembangan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi.

Mekanisme ialah seperangkat instrumen yang digunakan untuk mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan suatu proses kerja guna meminimalkan kegagalan dan memaksimalkan hasil. Teknik lain untuk memperoleh sesuatu secara terorganisir dan menciptakan pola atau bentuk untuk mencapai suatu tujuan adalah dengan menggunakan mekanisme..⁶⁶

Jalur pengembangan karir dalam suatu jabatan atau organisasi merupakan mekanisme pola pengembangan karir pegawai. Hubungan dan keseimbangan antara jabatan, kepangkatan, pendidikan serta

⁶⁶ Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013).

pelatihan, kompetensi, serta masa kerja seorang pegawai ditampilkan melalui pola pengembangan karir. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh dari hasil penelitian Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang menyatakan bahwa:

“Mekanisme pola pengembangan karir pegawai dilakukan selama 2 bulan sekali seperti rapat dinas. Dari disitulah disampaikan banyak hal, tidak hanya Kepala Kantor tapi juga Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan seksi-seksi lainnya menyampaikan tugasnya, progresnya serta adanya evaluasi dari apa yang dikerjakan dan diupayakan selalu untuk keberhasilan kantor.”⁶⁷

Hal ini sejalan juga yang dijelaskan oleh Bapak Dimiyati selaku Kepala Pendidikan Madrasah yang menyatakan bahwa:

“Alur pengembangan pola karir pegawai perlu dilakukan seperti mengikuti kegiatan-kegiatan seminar, bimtek dan sebagainya. Dengan adanya pembinaan seperti itu pengalaman yang dimiliki pegawai bertambah, memperluas wawasan dan meningkatkan kualitas kerja.”⁶⁸

Begitupun yang dikatakan oleh Bapak Moh. Jali selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang menyatakan bahwa:

“Mekanisme pola pengembangan karir pegawai harus ada di setiap kantor. Pembinaan pola karir pegawai biasa dilakukan selama 2 bulan sekali dengan mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilakukan seperti seminar-seminar, pelatihan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas kerjanya, bimtek dan lain-lain.”⁶⁹

⁶⁷ Wawancara dengan kepala kementerian agama kabupaten banyuwangi 6 september 2023

⁶⁸ Wawancara dengan kasi Pendidikan madrasah kementerian agama kabupaten banyuwangi 25 agustus 2023

⁶⁹ Wawancara dengan kasubag TU kementerian agama

Dari hasil wawancara yang diperoleh disimpulkan bahwa mekanisme pola pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yakni dengan mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilakukan selama 2 bulan sekali seperti rapat dinas, pelatihan-pelatihan, seminar, bimtek dan lain sebagainya yang berkaitan dengan pengembangan karir pegawai.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti benar adanya bahwa mekanisme pola pengembangan karir di Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi itu dengan diadakannya rapat dinas 2 bulan sekali, pelatihan-pelatihan, seminar, bimtek dan lain sebagainya yang berkaitan dengan pengembangan karir pegawai. Dengan adanya pengembangan karir ini, setiap pegawai dapat memperluas wawasannya dan menambah pengalaman yang lebih baik yang dapat dilihat pada Gambar 4.3 di bawah ini:



Gambar 4.3 Pelatihan Yang Dilakukan Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

3. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi.

Ada sejumlah faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi. Faktor pendukung dan penghambat merupakan dua kategori kriteria yang dicari oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Faktor pendukung adalah faktor yang membantu keberhasilan peningkatan kinerja pegawai. Berikut unsur-unsur yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi:

a. Adanya Kerjasama Antar Pegawai

Berdasarkan temuan wawancara, kolaborasi karyawan diperlukan untuk meningkatkan standar kinerja. Kolaborasi ialah alat yang ampuh untuk memotivasi staf untuk mencapai tujuan mereka, menurut Bapak Moh. Amak Burhanuddin, Kepala Kantor

Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi menyampaikan:

“Dalam meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan adanya kerjasama dalam mendukung jalannya suatu keberhasilan demi mencapai tujuan yang diinginkan seperti saling membantu, mendukung atau support serta saling memahami satu sama lain.”⁷⁰

Hal ini sejalan juga yang dikatakan oleh Bapak Moh. Jali selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang menyatakan bahwa:

⁷⁰ Wawancara dengan kepala kementerian agama kabupaten banyuwangi 6 september 2023

“Dengan adanya kerjasama antar pegawai, pekerjaan-pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai terasa ringan dan cepat selesai, kemudian dapat terjalannya silaturahmi antar pegawai yang satu dengan pegawai lainnya.”⁷¹

Begitupun yang dikatakan oleh Bapak Muklis selaku Kepala Seksi PD. Pondok Pesantren yang menyatakan bahwa:

“Kerjasama antar pegawai sangat dibutuhkan dalam suatu kantor. Kerjasama ini memiliki peran penting dalam mencapai tujuan dan visi misi kantor.”⁷²

Dari hasil wawancara dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan adanya kerjasama antar pegawai. Kerjasama antar pegawai memiliki peran penting dalam sebuah organisasi atau kantor. Kerjasama ini dapat mendukung jalannya suatu keberhasilan demi mencapai tujuan dan visi misi kantor. Dengan adanya kerjasama dapat terjalannya komunikasi dan silaturahmi antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya serta pekerjaan yang dikerjakan terasa ringan dan cepat selesai.

b. Adanya Peluang Untuk Bekerja Sama Dengan Pihak Lain

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu adanya peluang atau kesempatan untuk bekerja sama dengan pihak lain seperti yang dikatakan oleh Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang menyampaikan bahwa:

⁷¹ Wawancara dengan kasubag TU kementerian agama kabupaten banyuwangi 25 agustus 2023

⁷² Wawancara dengan kasi pontren kementerian agama kabupaten banyuwangi 6 september 2023

“Di dalam meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya peluang untuk bekerja sama. Dengan peluang ini dapat dijadikan sebagai kesempatan untuk membangun relasi dan mencapai tujuan yang diinginkan demi keberhasilan suatu kantor.”⁷³

Hal ini sejalan juga yang dikatakan oleh Bapak Moh. Jali selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang menyatakan bahwa:

“Penerapan peluang kolaboratif yang dilakukan Kantor Kemenag Kabupaten Banyuwangi menjadi krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kesempatan ini dapat Anda gunakan untuk membangun hubungan yang kuat dan komunikasi yang efektif dengan pihak lain”⁷⁴

Dari hasil wawancara yang diperoleh dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan adanya peluang untuk bekerja sama. Peluang untuk bekerja sama memiliki peran yang penting untuk menjalin relasi yang luas, komunikasi dan silaturahmi yang baik dari pihak-pihak luar demi mencapai suatu keberhasilan kantor yang berdasarkan visi dan misinya.

Selain itu juga terdapat faktor-faktor penghambat. Faktor penghambat merupakan faktor yang menghalangi jalannya suatu pekerjaan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Adapun faktor-faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi antara lain:

⁷³ Wawancara dengan kepala kementerian agama kabupaten banyuwangi 6 september 2023

⁷⁴ Wawancara dengan kasubag TU kementerian agama kabupaten banyuwangi 25 agustus 2023

1) Terbatasnya Sumber Daya Manusia (SDM)

Minimnya sumber daya manusia (SDM) teridentifikasi menjadi salah satu penyebab utama terhambatnya kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi berdasarkan hasil wawancara. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi Bapak Moh Amak Burhanuddin mengklaim kemajuan kantor tersebut dalam mencapai tujuannya sangat terhambat karena kurangnya sumber daya manusia di dunia kerja:

“Kendala yang menghalangi kinerja pegawai menjadi lebih baik adalah kurangnya sumber daya manusia (SDM). Di sini, sumber daya manusia memegang peranan penting dalam operasional sebuah bisnis atau kantor.”⁷⁵

Hal ini sejalan yang dijelaskan oleh Bapak Dimiyati selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah yang menyatakan bahwa:

“Sumber daya manusia yang kurang, mempunyai dampak besar terhadap keberhasilan suatu tujuan kantor atau perusahaan seperti menumpuknya pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya.”⁷⁶

Temuan studi ini menyimpulkan bahwa kinerja kantor sangat dipengaruhi oleh rendahnya sumber daya manusia. Perkembangan perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusianya. Sumber daya manusia pada hakikatnya ialah

⁷⁵ Wawancara dengan kepala kementerian agama kabupaten banyuwangi 6 september 2023

⁷⁶ Wawancara dengan kasi Pendidikan madrasah 25 agustus 2023

orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi sebagai organisator, pemikir, dan penggerak-penggerak dalam rangka mencapai tujuan.

2) Sumber Dana Yang Terbatas

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh bahwa terbatasnya dana di dalam suatu kantor atau perusahaan yaitu salah satu masalah bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional. Sumber dana yang terbatas akan berdampak kepada pekerjaan pegawai-pegawai kantor seperti yang dikatakan oleh Bapak Moh. Amak Burhanuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang menyampaikan bahwa :

“Dana yang digunakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi itu sangat terbatas sehingga dengan hal itu para pegawai yang bekerja hanya sesuai dengan apa yang disediakan oleh kantor saja. Jadi para pegawai tidak bisa menuntut terlalu banyak.”⁷⁷

Hal ini sejalan juga yang dikatakan oleh Bapak Fakhurrrazi selaku Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam yang menyatakan bahwa:

“Terkait keterbatasan dana di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi memang yaitu salah satu faktor penghambat meningkatnya kinerja pegawai. Dana yang terbatas akan berdampak terhadap jalannya suatu pencapaian yang ingin dicapai oleh kantor”⁷⁸

⁷⁷ Wawancara dengan kepala kementerian agama kabupaten banyuwangi 6 september 2023

⁷⁸ Wawancara dengan kasi pais kementerian agama kabupaten banyuwangi 25 agustus 2023

Berdasarkan temuan penelitian, dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi akan kesulitan dalam meningkatkan kinerja pegawai jika sumber daya keuangan tidak mencukupi, yang berdampak pada kerugian kantor atau perusahaan sehingga tujuan yang dicapai perusahaan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

3) Kurangnya Sarana dan Prasarana Kantor

Berdasarkan temuan wawancara, ditemukan bahwa salah satu hambatan utama dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah kurangnya ruang kantor dan infrastruktur. Prasarana dan sarana inilah yang menjadi tempat dibentuknya sebuah tim atau kelompok. Dengan demikian, kelompok atau tim akan mampu melaksanakan tugasnya secara maksimal dengan fasilitas yang memadai dan unggul. Selaku Kepala Kantor Kementerian

Agama Kabupaten Banyuwangi, Bapak Moh. Amak Burhanuddin mengatakan, untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan, suatu kantor atau instansi harus memiliki sistem fasilitas yang baik:

"Elemen utama sebuah kantor yang akan memberikan lingkungan nyaman bagi pekerja untuk berkomunikasi dan berbisnis adalah sarana dan prasarana. Sayangnya, karena keterbatasan dana, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi hanya mempunyai sarana dan

prasarana yang sangat minim sehingga berdampak pada pekerjaan dan kegiatan yang ingin mereka jalani.”⁷⁹

Hal ini sejalan juga yang dikatakan oleh Bapak Muklis selaku PD Pondok Pesantren yang menyatakan bahwa:

“Faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai menurut saya adalah kurangnya sarana dan prasarana yang disediakan oleh kantor, sehingga terkadang membuat waktu para pegawai dalam bekerja tidak efisien, pekerjaan yang dikerjakaan terkadang menumpuk dan sebagainya. Hal ini bisa terjadi karena kurangnya dana untuk membeli sarana dan prasarana tersebut.”⁸⁰

Dari hasil penelitian yang didapatkan disimpulkan bahwa kurangnya sarana serta prasarana di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi disebabkan karena faktor dana yang kurang cukup atau minim untuk meningkatkan sarana dan prasarana kantor sehingga akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai dan membuat pekerjaan pegawai tidak efisien.

C. Pembahasan

1. Strategi Pola Pengembangan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

Dari penelitian yang telah dilaksanakan, ditemukan bahwa strategi pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi memiliki beberapa strategi yaitu sebagai berikut:

⁷⁹ Wawancara dengan kepala kementerian agama kabupaten banyuwangi 6 september 2023

⁸⁰ Wawancara dengan kasi pontren kementerian agama kabupaten banyuwangi 6 september 2023

a. Membuat Aturan Kedisiplinan

Disiplin adalah aturan untuk menaati persyaratan serta menghindari larangan yang tercantum dalam aturan resmi dan/atau undang-undang, yang jika diabaikan atau dilanggar akan mengakibatkan hukuman yang sesuai.

Peraturan disiplin sangat penting untuk efisiensi operasional kantor atau perusahaan. Disiplin yang baik menunjukkan seberapa besar tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini mendukung tercapainya tujuan organisasi dan gairah terhadap pekerjaan seseorang.

Memastikan bahwa perilaku karyawan mematuhi pedoman organisasi adalah tujuan utama peraturan disiplin. Organisasi menciptakan berbagai peraturan sebagai persyaratan untuk mencapai tujuannya. Bergantung pada seberapa serius pelanggarannya, efektivitas organisasi akan berkurang ketika suatu peraturan dilanggar.

Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi menerbitkan aturan disiplin kepada seluruh pegawainya. Peraturan ini mencakup topik yang sama dengan peraturan umum karyawan, termasuk jam masuk dan keberangkatan, aturan berpakaian, perilaku di tempat kerja, cara bekerja dan berinteraksi dengan unit kerja lain, serta kewajiban menghadiri pertemuan pagi setiap hari..

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa usaha kedisiplinan yang diterapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi sudah sangat baik dalam bekerja. Oleh karena itu selalu diupayakan dan ditingkatkan secara maksimal terkait aturan kedisiplinan dalam bekerja.

Karyawan dapat memperoleh manfaat jangka panjang dari tindakan disipliner dengan menjadi lebih produktif. Tindakan disipliner yang tepat dapat memotivasi anggota staf untuk meningkatkan produktivitas, yang pada akhirnya akan membawa kesuksesan pribadi.

b. Membuat Job Yang Sesuai dan Jelas

Tanggung jawab pokok dan peran masing-masing departemen diatur dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012 mengenai Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Vertikal Kementerian Agama. Merupakan tanggung jawab anda sebagai seorang pemimpin untuk memberikan bimbingan kepada staf mengenai tanggung jawab yang telah didelegasikan kepada mereka.

Seluruh pekerjaan atau tugas pegawai yang dilakukan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi didasarkan pada tugas pokok dan fungsinya masing-masing, yang ditentukan oleh hasil penelitian. Setiap pegawai diharuskan untuk bekerja secara efisien serta penuh rasa tanggung jawab.

Dalam menjalankan pekerjaan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui deskripsi pekerjaan yang sesuai dan tidak ambigu sangatlah penting. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan setiap pekerja dalam mengerjakan tugas secara efisien dan bertanggung jawab, sehingga tidak terjadi penumpukan file secara nyata di meja masing-masing pekerja.

c. Membangkitkan Motivasi Pegawai

Motivasi ialah seperangkat keyakinan dan sikap yang membujuk orang untuk mengambil tindakan tertentu guna mencapai tujuan mereka sendiri. Selain itu, motivasi merupakan stimulus psikologis yang mempengaruhi perilaku individu dalam suatu organisasi serta tingkat usaha dan ketekunannya dalam menghadapi tantangan. Ketika seorang karyawan menerima motivasi yang tepat, mereka akan menjadi lebih bersemangat, mau, dan tulus dalam bekerja. Hasil kerja anda akan meningkat sebanding dengan tingkat kegembiraan dan kemauan anda untuk bekerja.

Menghabiskan waktu yang cukup dengan seluruh karyawan saat ini ialah salah satu cara untuk membangkitkan motivasi bagi mereka. Dengan demikian, lingkungan kerja akan terasa sangat nyaman dan menyenangkan, serta karyawan akan merasa sangat diperhatikan dan menumbuhkan rasa kekeluargaan dengan seluruh karyawan lainnya di kantor.

Dari hasil penelitian yang didapat bahwa motivasi pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi bisa berkembang dan bertumbuh karena adanya dukungan dan support dari kepala pemimpin dan lingkungan kerja.

d. Memberikan *Reward* dan *Punishment*

Reward (penghargaan) merupakan suatu penghargaan atau pencapaian yang diberikan oleh pegawai sebagai bentuk hadiah dalam berhasil melakukan tugas yang diberikan dengan baik. *Reward* memiliki tujuan untuk membangkitkan minat. *Reward* juga dapat dikatakan sebagai motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa *reward* atau penghargaan di Kantor Agama Kabupaten Banyuwangi dapat dicapai apabila kinerja-kinerja para pegawai sangat memuaskan dan baik. Penghargaan tersebut berupa piagam penghargaan, sertifikat-sertifikat, trofi dan lain sebagainya.

Pemberian penghargaan merupakan upaya untuk menunjukkan penghargaan atas hasil kerja pegawai sehingga dapat mendukung atau memotivasi setiap pegawai untuk bekerja lebih baik serta meningkatkan prestasinya. Kinerja pegawai yang baik pada hakekatnya akan menghasilkan kerja yang optimal dalam melayani masyarakat. Namun pemberian penghargaan perlu dilaksanakan secara tepat, efektif, juga efisien agar tidak

memunculkan dampak negatif, contohnya kecemburuan sosial antara pegawai satu dengan pegawai yang lain. Tujuannya untuk mengikat kerjasama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas pegawai, dan disiplin pegawai.

Selain memberi penghargaan kepada pegawai berdasarkan prestasi kinerjanya, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi juga memberikan sanksi kepada pegawai yang sengaja melanggar aturan. Peraturan tersebut menjadi landasan perilaku dan tindakan yang harus dilakukan kepala dinas dalam menghadapi pekerja yang dengan sengaja melanggar peraturan yang berlaku, tanpa membeda-bedakan individu pekerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa hukuman yang diberikan kepada pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi berupa teguran atau sanksi apabila aturan-aturan yang ditetapkan dilanggar dan tidak sesuai dengan prosedur.

2. Mekanisme Pola Pengembangan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

Jalur pengembangan karir dalam suatu organisasi atau perusahaan disebut dengan mekanisme pola pengembangan karir pegawai. Pola pengembangan karir menggambarkan hubungan dan keseimbangan antara jabatan, pangkat, pendidikan serta pelatihan, kompetensi, dan masa kerja seorang pegawai. Pengembangan karir penting untuk

memastikan bahwa pekerjaan dilaksanakan, sehingga langkah terakhir untuk memastikan bahwa karyawan mempunyai pengetahuan juga keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka adalah pengembangan. Pengembangan karir juga menyoroti pentingnya peran karyawan untuk tetap waspada dan bahkan bertanggung jawab terhadap posisi yang dipegangnya.

Peningkatan kompetensi dan sikap (pola mendasar seputar penempatan atau mutasi pegawai antar pekerjaan pada setiap jenis peran secara berkesinambungan) merupakan tujuan pengembangan karir pegawai. Hal ini juga bertujuan untuk membantu karyawan beradaptasi dengan kebutuhan organisasi. Meningkatkan dan mendongkrak efektivitas pelaksanaan kerja pegawai juga merupakan tujuan lainnya, karena hal ini akan memungkinkan mereka berkontribusi lebih efektif terhadap pencapaian tujuan komersial organisasi atau perusahaan. Peningkatan dan peningkatan kinerja kerja secara langsung berdampak pada peluang karyawan untuk mendapatkan peran atau posisi yang mereka inginkan dan dambakan.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa mekanisme pola pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yakni dengan mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilakukan selama 2 bulan sekali seperti rapat dinas, pelatihan-pelatihan, seminar, bimtek dan lain sebagainya yang berkaitan dengan pembinaan karir pegawai. Dengan

adanya pengembangan karir ini, setiap pegawai dapat memperluas wawasannya dan menambah pengalaman yang lebih baik.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

Faktor yang memberikan pengaruh terhadap pola pertumbuhan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai terdiri dari dua faktor diantaranya faktor pendukung juga penghambat yang dikemukakan sebagai berikut:

a. Faktor Pendukung

1) Adanya Kerjasama Antar Pegawai

Kerjasama untuk mencapai tujuan dan visi bersama.

Dengan kata lain, Kerjasama merupakan kemampuan yang kuat untuk mengarahkan dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

Guna mencapai tujuan bersama dan menghasilkan hasil yang lebih cepat dan lebih baik, individu atau kelompok dapat bekerjasama dalam kolaborasi. Kerjasama tidak akan berhasil jika tujuannya tidak sama.

Kerjasama karyawan dapat meningkatkan komunikasi dalam bekerja, baik di dalam ataupun di luar kantor. Dalam mencapai tujuan bersama, kolaborasi ini menyatukan bakat, tugas, serta tanggung jawab.

Dari hasil penelitian yang didapat bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan adanya kerjasama antar pegawai. Kerjasama antar pegawai memiliki peran penting dalam sebuah organisasi atau kantor. Kerjasama ini dapat mendukung jalannya suatu keberhasilan demi mencapai tujuan dan visi misi kantor. Dengan adanya kerjasama dapat terjalinnya komunikasi dan silaturahmi antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya serta pekerjaan yang dikerjakan terasa ringan dan cepat selesai.

2) Adanya Peluang Untuk Bekerja Sama Dengan Pihak Lain

Seseorang selalu mempunyai kesempatan untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang diharapkan secara efisien. Peluang diperlukan bagi perusahaan untuk berhasil dan menghasilkan uang, dan peluang ini dapat diperoleh oleh siapa saja.

Dari hasil penelitian yang diperoleh bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan adanya peluang untuk bekerjasama. Peluang untuk bekerjasama memiliki peran yang penting untuk menjalin relasi yang luas, komunikasi dan silaturahmi yang baik dari pihak-pihak luar demi mencapai suatu keberhasilan kantor yang berdasarkan visi dan misinya.

b. Faktor Penghambat

1) Terbatasnya Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam mendukung pertumbuhan organisasi, memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas di suatu kantor atau bisnis sangatlah penting. Sumber daya manusia pada hakikatnya adalah individu-individu yang bekerja pada suatu perusahaan sebagai pelaksana dan perencana yang mendorong organisasi menuju tujuannya. Oleh karena itu, baik dari segi ketersediaan maupun kemampuannya, sumber daya manusia sangat penting dalam penyelenggaraannya.

Keyakinan bahwa rasio-rasio tertentu menjadi tolak ukur dalam menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan menjadikan ketersediaan sumber daya manusia sangat dibutuhkan.

Kuantitas sumber daya manusia ialah faktor penting dalam menentukan seberapa efektif dan efisien pekerjaan diselesaikan;

Kesalahan dalam pengalokasian sumber daya manusia dapat mengakibatkan penyelesaian pekerjaan menjadi tidak efektif dan efisien.⁸¹

Temuan penelitian ini menunjukkan dengan jelas bahwa kinerja kantor sangat dipengaruhi oleh rendahnya sumber daya manusia. Perkembangan perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusianya. Sumber daya manusia pada

⁸¹ Soemarsono, *Sumber Daya Manusia: Pilar Penting Atas Keberhasilan dan Kegagalan Organisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2018).

hakikatnya adalah individu-individu yang bekerja bagi suatu bisnis sebagai organisator, pemikir, dan penggerak-penggerak dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2) Sumber Dana Yang Terbatas

Dana merupakan sebuah modal yang didapatkan oleh pihak kantor atau organisasi guna menunjang terkait kebutuhan-kebutuhan baik untuk kegiatan operasional kantor sehari-hari, riset dan pengembangan hingga ekspansi bisnis.

Sumber pendanaan perusahaan sangat penting bagi kemampuannya untuk menjalankan bisnis seperti biasa. Pertimbangannya harus diberikan secara matang karena pengelola keuanganlah yang benar-benar menentukan sumber pendanaan. Hal ini disebabkan operasional suatu kantor atau organisasi didanai penuh. Sumber pembiayaan yang cukup juga berdampak besar terhadap bagaimana kantor atau perusahaan berkembang atau tumbuh.

Dari hasil penelitian yang diperoleh bahwa adanya sumber dana yang terbatas akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi sehingga tujuan yang dicapai oleh kantor atau perusahaan tidak sesuai dengan yang diinginkan.

3) Kurangnya Sarana dan Prasarana Kantor

Perlengkapan kantor meliputi barang-barang yang dibawa kemana-mana dan biasanya dimanfaatkan secara langsung, seperti kertas, pulpen, buku, komputer, laptop, dan lain sebagainya. Infrastruktur kantor, sebaliknya, mendukung dan biasanya berupa fasilitas stasioner, seperti gedung dan ruangan.

Tujuan utama dari sarana serta prasarana kantor yaitu dapat dengan mudah mempercepat proses pelaksanaan kerja, memberikan kenyamanan dalam pelaksanaan kegiatan, dan memberikan hasil pekerjaan yang lebih berkualitas.

Dari hasil penelitian yang didapat bahwa kurangnya sarana serta prasarana di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi disebabkan karena faktor dana yang kurang cukup atau minim untuk meningkatkan sarana dan prasarana kantor sehingga akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai dan membuat pekerjaan pegawai tidak efisien.

Dari temuan diatas bahwa faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan memiliki kekuatan yang besar bagi para karyawan di Kantor Kemenatrerien Agama Kabupaten Banyuwangi yang terlihat dari kerjasama antar pegawai. Kerjasama antar pegawai yang berkolaborasi antar satu pegawai dengan pegawai yang lain akan menciptakan peluang kerja dengan pihak lain.

Selain itu disamping memiliki kekuatan juga adanya kelemahan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi terlihat dari sumber daya manusia yang kurang. Sumber daya manusia yang berkualitas akan melahirkan sumber daya manusia yang produktif dan memiliki integritas tinggi.

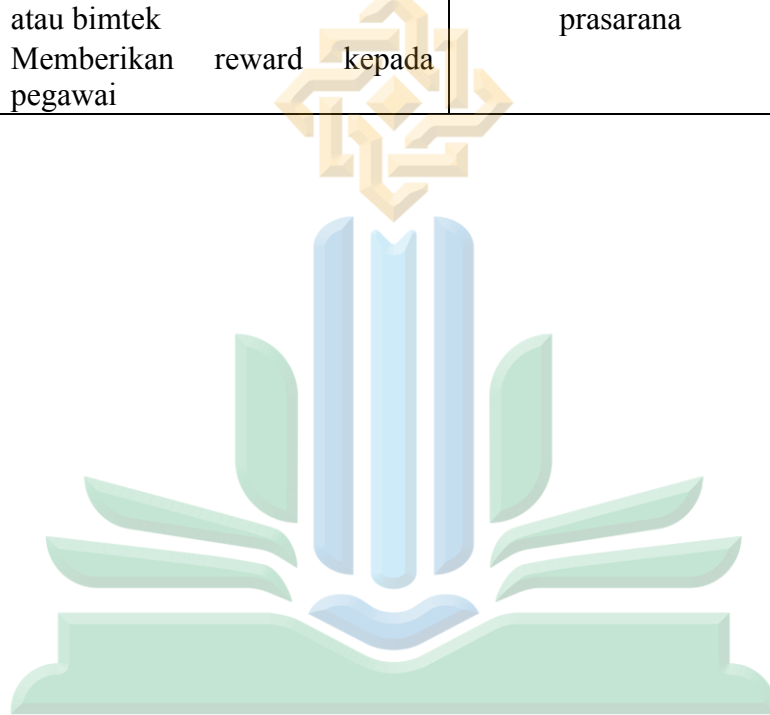
Dana juga menjadi salah satu kelemahan yang terjadi setelah sumber daya manusia. Kurangnya anggaran biaya yang dikeluarkan menjadikan terhambatnya tujuan kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi. Hal ini juga akan berdampak pada fasilitas yang digunakan oleh karyawan. Sarana dan prasarana yang kurang membuat kinerja karyawan hanya *stuck* di situ-situ saja tanpa adanya kemajuan.

Oleh sebab itu pegawai memerlukan peningkatan kinerja sebagai bahan motivasi serta menciptakan peluang kerja yang lebih baik lagi. Peningkatan kinerja ini dapat diperoleh pegawai dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang disediakan ataupun dengan memberikan *reward* kepada pegawai terbaik.

Disisi lain ancaman kinerja pegawai dapat menurun jika pegawai kurang diberikan fasilitas sarana dan prasanara seperti peralatan kantor dan gedung yang memadai yang menyebabkan kinerja pegawai kurang maksimal.

Tabel 4.3 Matrik Analisis SWOT

Strenght (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama antar pegawai • Kerjasama pegawai dengan pihak yang terkait 	<ul style="list-style-type: none"> • Terbatasnya sumber daya manusia • Terbatasnya dana
Opportunity (Peluang)	Threats (Ancaman)
<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti pelatihan, seminar atau bimtek • Memberikan reward kepada pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya sarana dan prasarana



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian tentang “Strategi Pola Pengembangan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi” maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Strategi pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yakni merumuskan aturan tentang disiplin, membuat job yang relevan dan jelas, membangkitkan motivasi pegawai serta memberika *reward* juga *punishment*.
2. Mekanisme pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yakni mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilakukan selama 2 bulan sekali seperti rapat dinas, pelatihan-pelatihan, seminar, bimtek dan lain sebagainya yang berhubungan dengan pembinaan karir pegawai.
3. Faktor pendukung serta faktor penghambat pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi dalam analisis SWOT yaitu: *Strength* (kekuatan) : a) dapat kerjasama antar pegawai, b) kerjasama pegawai dengan pihak terkait. *Weekness* (kelemahan) : a) terbatasnya sumber daya manusia, b) terbatasnya dana. *Opportunity* (peluang) : a) mengikuti pelatihan, seminar

atau bimtek, memberikan reward kepada pegawai. *Threats* (ancaman) :
kurangnya sarana dan prasarana kantor.

B. Saran

1. Diharapkan pimpinan kantor atau Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi selalu meningkatkan strategi pola pengembangan karir pegawai agar memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai.
2. Diharapkan UIN Kh. Achmad Siddiq dapat menjalin kerja sama yang lebih erat dengan kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi. Kerja sama ini diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi mahasiswa, khususnya yang mengambil program studi manajemen dakwah, serta program studi lain yang terkait dengan instansi dan Lembaga pemerintahan.
3. Dengan adanya data yang lebih mendalam, diharapkan peneliti selanjutnya dapat memperluas penelitian ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, I.S. “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Gowa”. Skripsi. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2019.
- Amirullah. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015.
- Assauri, S. *Strategic Management*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2017.
- Basri, S. Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar. *Jurnal Ilmiah Ilmu Kependidikan*, Volume 4 No. 1 (2020): 71-75.
- Champathes, M. R. *Coaching for performance improvement: The coach model. Development and Learning in Organizations*, Volume 20 No. 2 (2016): 17-18.
- Charli, C.O. Pengaruh Pembinaan Pegawai, Pengembangan pegawai dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Padang. *Jurnal Simposium Nasional Magister*, Volume 3 No. 1 (2019): 231-240.
- Dharma, S. *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.
- Febryana, F. “Kinerja Pegawai Pada Subbag Umum Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga DIY”. Skripsi. Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, 2017.
- Grant. *Strategi Peran Penting Dalam Mengisi Tujuan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 2016.
- Hamel, G dan Prahalad, C. *Computing For The Future*. Boston Massachuttest: Harvard Business School Press, 2010.
- Handoko, T.H. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2015.
- Huseno, T. *Kinerja Pegawai (Tinjauan Dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja)*. Malang: Media Nusa Creative, 2016.

- Husnani. "Pola Pembinaan Perilaku Beragama Pada Masyarakat Kecamatan Blangpidie Kabupaten Aceh Barat Daya". Skripsi. Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh, 2018.
- Kotler, P. *Marketing Management*. Jakarta: Pren Hallindo, 2010.
- Mahsun, M. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFPE, 2016.
- Mangkunegara, A.P. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2010.
- Mangkunegara, A.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2016.
- Michael. *Manajemen Penggajian Karyawan Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Media Utama, 2010.
- Moekijat. *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Mandju, 2018.
- Moleong, L. J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010.
- Muspawi, M. Menata Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Organisasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, Volume 17 No.1 (2017): 114-122.
- Nawawi, H. *Pembinaan Karyawan Di Indonesia*. Jakarta: Intermasa, 2015.
- Nawawi, H. *Manajemen Sumber Daya Manuis Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2015.
- Prawirosentono, S. *Kinerja dan Motivasi Karyawan*. Yogyakarta: BPFPE, 2017.
- Rangkuti, F. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Cet-14*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum, 2015.
- Robbi. "Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Pulik di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Makassar". Skripsi. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar, 2020.
- Robbins, P.S. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2006.

- Salusu. *Pengambilan Keputusan Strategi : Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo, 2016.
- Siagian, S.P. *Kebijakan dan Manajemen Strategi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2015.
- Siagian, S.P. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Siagian, S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1 Cetakan Ketiga Belas*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Sinambela, L.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Shavina, N.B. "Strategi Program Pembinaan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kerja Di Dinas Tenaga Kerja Kota Medan". Skripsi. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, 2019.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- Umar, H. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2018.
- Tjiptono, F. *Strategi Pemasaran Cetakan Ke-II*. Yogyakarta: Andi, 2016.
- Toit, A.D. *Making sense through coaching*. *Journal of Management Development*, Volume 26 No. 3 (2016): 282-291.
- Wahyudi, A.S. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Binarupa Aksara, 2015.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ika Nur Septyyana

NIM : D20184010

Prodi : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah

Universitas : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

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

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

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

Jember, November 2023



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Matrik Penelitian

JUDUL	VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
<p>STRATEGI POLA PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANYUWANGI</p>	<p>STRATEGI</p>	<p>Sebuah bentuk dari perencanaan yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan dan juga rangkaian yang bisa bersatu menjadi suatu kesatuan yang utuh.</p>	<p>a) Data Primer Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam, Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Kepala Penyelenggaraan Zakat dan Wakaf, Kepala Penyelenggaraan Katolik, Kepala Penyelenggaraan Hindu.</p>	<p>a) Pendekatan Penelitian Kualitatif b) Jenis Penelitian Kualitatif Deskriptif c) Teknik Pengumpulan Data 1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumentasi d) Analisis Data 1. Pengumpulan data 2. Reduksi data 3. Penyajian data 4. Penarikan kesimpulan dan verifikasi e) Keabsahan Data 1. Triangulasi Sumber 2. Triangulasi Teknik</p>	<p>1. Bagaimana strategi pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi? 2. Bagaimana mekanisme pola pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi? 3. Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?</p>

			b) Data Sekunder Informasi profil lokasi penelitian dan dokumen penelitian		
	POLA PENGEMBANGAN	Suatu alur karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan, kompetensi serta masa jabatan seorang pegawai.			
	KARIR PEGAWAI	Keseluruhan jabatan, pekerjaan, posisi yang dapat diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi			
	KINERJA PEGAWAI	Kemampuan, keterampilan dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja.			

INSTRUMEN PENELITIAN

1. Kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

- a. Bagaimana cara Bapak selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi untuk mengontrol kegiatan pegawai di kantor?
- b. Bagaimana kualitas kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang dilihat dari orientasi pelayanan, komitmen, kedisiplinan dan lain-lain?
- c. Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?
- d. Bagaimana strategi yang Bapak gunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?
- e. Bagaimana mekanisme pola pembinaan karir pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?
- f. Apakah ada teguran atau sanksi bagi pegawai yang tidak menjalankan tugas sebagaimana mestinya?
- g. Adakah program-program yang diupayakan terkait dengan peningkatan kinerja pegawai?
- h. Bagaimana cara Bapak mengukur kualitas kinerja pegawai disini?
- i. Adakah bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai atas pencapaian kerjanya?
- j. Bagaimana cara anda menerapkan kedisiplinan kepada seluruh pegawai?
- k. Harapan kedepannya untuk seluruh pegawai terkait kerjanya disini bagaimana, pak?

2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha

- a. Bagaimana kualitas kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?
- b. Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?

- c. Bagaimana strategi yang Bapak gunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?
- d. Model kepemimpinan seperti apa yang Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi diterapkan disini?
- e. Adakah bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai atas pencapaiankinerjanya?
- f. Adakah program-program yang diupayakan terkait dengan peningkatan kinerja pegawai?
- g. Harapan kedepannya untuk Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi terkait dengan kepemimpinannya?
- h. Harapan kedepannya untuk seluruh pegawai terkait kinerjanya disini?

3. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantrem, Kepala Seksi Pendidikan Agama islam

- a. Bagaimana kualitas kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi jika dilihat dari kerjasamanya dalam bekerja?
- b. Bagaimana kedisiplinan pegawai di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Banyuwangi?
- c. Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?
- d. Bagaimana strategi yang dilakukan Bapak Kepala Kantor untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi?
- e. Model kepemimpinan seperti apa yang Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi diterapkan disini?
- f. Adakah bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai atas pencapaian kinerjanya?



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH

Jl. Mataram No. 1 Mangli Kaliwates Jember, Kode Pos 68136 Telp. 0331-487550
email : fakultasdakwah@uinkhas.ac.id website: <http://fdakwah.uinkhas.ac.id/>

Nomor : B.2305/Un.22/6.a/PP.00.9/08-1/2023 17 Agustus 2023
Lampiran : -
Hal : Permohonan Tempat Penelitian Skripsi

Yth.

Kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini kami memohon dengan hormat agar mahasiswa berikut :

Nama : Ika Nur Septyyana
NIM : D20184010
Fakultas : Dakwah
Program Studi : Manajemen Dakwah
Semester : XI (sebelas)

Dalam rangka penyelesaian / penyusunan skripsi, yang bersangkutan mohon dengan hormat agar diberi ijin mengadakan penelitian / riset selama ± 30 hari di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Penelitian yang akan dilakukan berjudul "Strategi Pola Pembinaan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi"

Demikian atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu, kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

An. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik



Siti Raudhatul Jannah





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANYUWANGI

Jalan Adi Sucipto Nomor 112 Sobo Banyuwangi
Telepon : (0333) 421348 ; Faksimile (0333) 421349

Email : kab.banyuwangi@kemenag.go.id Website : banyuwangi.kemenag.go.id

SURAT KETERANGAN
MELAKSANAKAN PENELITIAN

Nomor : B-4080/Kk.13.30.1/HM.00.1/11/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : H. Chaironi Hidayat, S.Ag, MM
Nip : 197503242005011002
Pangkat/Gol.Ruang/T.M.T : Pembina (IV/a)
Jabatan : Kepala
Unit Kerja : Kantor Kementerian Agama Kab. Banyuwangi

Menerangkan bahwa :

Nama : Ika Nur Septiyana
NIM : D20184010
Prodi : Manajemen Dakwah
Lembaga : UINKHAS Jember
Alamat : Jl. Mataram No. 1 Mangli Kaliwates jember

Telah melaksanakan Penelitian dan Riset selama 30 hari kerja, guna untuk penyusunan skripsi dengan judul : "Strategi Pola Pembinaan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi".

Demikian surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banyuwangi, 23 November 2023

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kepala,

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

J E M B E R

Chaironi Hidayat

DOKUMENTASI PENELITIAN



Lokasi Penelitian Peneliti di Kantor Kementerian Agama Kabupten Banyuwangi



Melakukan Wawancara Dengan Bapak Dr. Moh. Amak Burhanuddin, M.Pd.I
Selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi



Melakukan Wawancara Dengan Bapak Drs. Moh. Jali, M.Pd.I
Selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Banyuwangi



Melakukan Wawancara Dengan Bapak Fakhurrazi, S.Pd.I
Selaku Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kantor Kementerian
Agama Kabupaten Banyuwangi



Wawancara Dengan Bapak Dimyati, S.Ag., M.Pd Selaku
Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Banyuwangi



Wawancara Dengan Bapak Drs. Muklis, M.Ag Selaku
Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor
Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi



Melakukan Permintaan Data Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi



Menyerahkan Surat Untuk Meminta Izin Melakukan Penelitian Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi

BIODATA PENULIS



Nama Lengkap : Ika Nur Septyyana
NIM : D20184010
Tempat/Tgl. Lahir : Banyuwangi, 08 September 1998
Alamat : Rt.01, Rw.01 Dusun Jatisari Desa Wringinagung
Kecamatan Gambiran Kabupaten Banyuwangi Jawa Timur
Prodi : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah
No. Hp : 085648434476
Email : septyyanaika@gmail.com

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Riwayat Pendidikan :
TK Dharmawanita 2
SD Negeri 2Wringinagung
MTs Al-Amin Babulu
MA Negeri 1 Penajam Paser Utara

Pengalaman Organisasi :

ORDA IMABA (Organisasi Daerah Ikatan Mahasiswa Banyuwangi)