

**STRATEGI KEPALA SEKSI DALAM MENINGKATKAN
PROFESIONALISME PEGAWAI SEKSI PENDIDIKAN DINIYAH
DAN PONDOK PESANTREN DI KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN PASURUAN**

SKRIPSI



Oleh:

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**
Yang Fainy Wigiart Nindya Putri
NIM : 204103040012

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
JUNI 2024**

**STRATEGI KEPALA SEKSI DALAM MENINGKATKAN
PROFESIONALISME PEGAWAI SEKSI PENDIDIKAN DINIYAH
DAN PONDOK PESANTREN DI KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN PASURUAN**

SKRIPSI

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



Oleh:
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**
Yang Fainy Wigiart Nindya Putri
NIM : 204103040012

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
JUNI 2024**

**STRATEGI KEPALA SEKSI DALAM MENINGKATKAN
PROFESIONALISME PEGAWAI SEKSI PENDIDIKAN DINIYAH
DAN PONDOK PESANTREN DI KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN PASURUAN**

SKRIPSI

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

Oleh:

Yang Fainy Wigiart Nindya Putri
NIM : 204103040012

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

Disetujui Pembimbing



Fiqih Hidayah Tunggal Wiranti, M.M.

NIP. 199107072019032008

**STRATEGI KEPALA SEKSI DALAM MENINGKATKAN
PROFESIONALISME PEGAWAI SEKSI PENDIDIKAN DINIYAH
DAN PONDOK PESANTREN DI KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN PASURUAN**

SKRIPSI

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

Hari : Rabu
Tanggal : 12 Juni 2024

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris




Aprilya Litriani, M.M.
NIP. 199104232018012002



Zulfan Nabrisah, M.Th. I.
NIP. 198809142019032013

Anggota:


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

2. Fiqih Hidayah Tunggal Wiranti, M.M. ()



Menyetujui

Dekan Fakultas Dakwah


Dr. Fawazul Umam, M.Ag.
NIP. 197302272000031001

MOTTO

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَآلٍ
تَعَدِلُوا ءَعَدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak (kebenaran) karena Allah (dan) saksi-saksi (yang bertindak) dengan adil. Janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlakulah adil karena (adil) itu lebih dekat pada takwa. Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan (Surat Al-Maidah ayat 8).¹

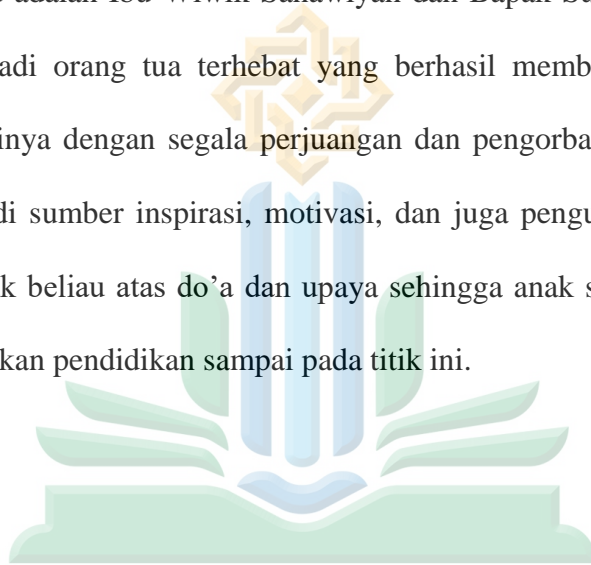


UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

¹ Kementerian Agama, *Al-Qur'an Hafalan Mudah AL-HUFFAZ* (Bandung: Cordoba, 2022)
108

PERSEMBAHAN

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW. Karya tulis ini penulis persembahkan kepada kedua insan yang paling saya cintai, ibu dan ayah saya. Beliau adalah Ibu Wiwik Sanawiyah dan Bapak Sugihartono. Terima kasih telah menjadi orang tua terhebat yang berhasil memberikan pendidikan tinggi untuk putrinya dengan segala perjuangan dan pengorbanan. Terima kasih juga telah menjadi sumber inspirasi, motivasi, dan juga penguat terbaik. Beribu terima kasih untuk beliau atas do'a dan upaya sehingga anak semata wayangnya mampu menuntaskan pendidikan sampai pada titik ini.



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

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah segala puji bagi Allah *subhanallu wata'ala* atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan serta menuntun umat manusia dari jalan kegelapan menuju jalan yang terang dengan ilmu pengetahuan dan kebenaran. Puji syukur kehadiran Allah atas izin-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsinya dengan judul “Strategi Kepala Seksi Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.”

Segenap rasa syukur penulis kepada Allah SWT, dalam penyelesaian skripsi sehingga bisa terselesaikan dengan lancar. Kesuksesan penulisan skripsi ini dapat terselesaikan karena mendapat dukungan dari banyak pihak, oleh karena itu penulis menyadari bahwa ucapan terimakasih disampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM. selaku Rektor UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Bapak Dr. Fawaizul Umam, M.Ag selaku Dekan Fakultas Dakwah.
3. Ibu Aprilya Fitriani, M.M selaku Kaprodi Manajemen Dakwah.
4. Ibu Fiqih Hidayah Tunggal Wiranti, M.M. selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa sabar memberikan arahan dan bimbingan dalam penyelesaian tugas skripsi penulis.
5. Seluruh dosen Fakultas Dakwah yang telah mendidik, membimbing dan juga memberikan ilmunya kepada penulis selama menempuh pendidikan.

6. Segenap civitas akademik UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
7. Kepala pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, khususnya kepada Bapak Yusuf Widodo, M.Ag., Ibu Indra Rakhmawati, S. E. dan tak lupa Bapak Zainuddin Zuhri. Dan juga beserta para pegawai yang telah memberikan izin dan ilmunya selama penelitian dalam membantu proses penyusunan skripsi penulis.
8. Sahabat dan juga teman seperjuangan yang tidak bisa saya sebutkan satu persatunya, terimakasih atas waktu, perjuangan dan kebersamaan selama perkuliahan dan penyusunan skripsi di kampus kita Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Semoga persahabatan kita tidak berakhir sampai disini saja.

Penulis mengharapkan agar skripsi ini dapat memberikan manfaat dan menjadi referensi pengetahuan yang berharga dalam bidang manajemen dakwah, baik dari segi teoritis maupun praktis. Penulis memiliki kesadaran bahwa hasil penelitian masih belum mencapai tingkat kesempurnaan. Oleh karena itu, apresiasi, kritik, dan saran yang bersifat konstruktif sangat dihargai, baik bagi penulis maupun pembaca, untuk meningkatkan kualitas penelitian pada tahap selanjutnya.

Jember, 12 Juni 2024

Penulis

Yang Fainy Wigiart Nindya Putri
204103040012

ABSTRAK

Yang Fainy Wigiart Nindya Putri, 2024: *Strategi Kepala Seksi Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.*

Kata Kunci: Strategi, Kepala Seksi, Profesionalisme, Pegawai

Kementerian Agama memainkan peran krusial dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintah di bidang keagamaan. Maka dari itu pegawai menjadi faktor fundamental dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional. Pernyataan tersebut berpilar pada lima nilai budaya kerja Kementerian Agama yaitu salah satunya profesionalisme. Namun keterbatasan pengetahuan pegawai dalam bidangnya yang berpotensi menghambat profesionalisme kinerja. Kasus ini perlu tindakan dari Kepala Seksi yang bertanggung jawab memegang kendali penuh dalam peningkatan profesionalisme pegawainya.

Penelitian ini menelaah bagaimana strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan dan faktor pendukung serta penghambat apa saja dalam meningkatkan profesionalisme pegawai. Bukan menelaah saja, akan tetapi penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai dan juga mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

Metode dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara serta dokumentasi. Analisis data dengan model Milles & Hubberman, dilanjutkan keabsahan data dengan tiga triangulasi yaitu triangulasi sumber, teknik, dan juga waktu.

Kesimpulannya; 1) strategi Kepala Seksi yaitu penegakan kedisiplinan, pemahaman karakter dan kemampuan, perencanaan dan penjadwalan yang efektif, memberikan pengembangan dan pelatihan, terakhir merancang *reward* dan *punishment* secara adil. Acuan dari strategi Kepala Seksi berdasar kepada salah satu lima nilai budaya kerja yaitu profesionalitas. 2) faktor pendukungnya yaitu kepemimpinan kuat (teladan), budaya kerja mendukung, komunikasi erat antar pegawai, sarana prasarana memadai, terakhir adanya *reward* dan *punishment* yang adil. Faktor penghambatnya meliputi kemampuan sumber daya yang kurang kompeten, kurangnya keinginan pegawai dalam membuka jendela informasi, dan inefektifnya manajemen sumber daya manusia.

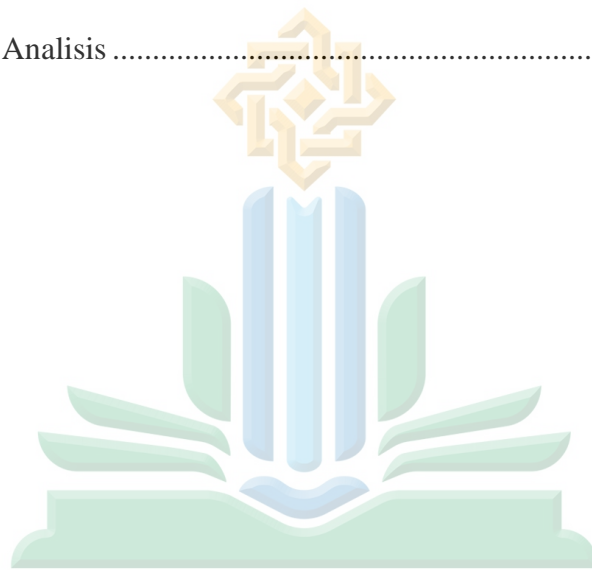
DAFTAR ISI

COVER	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Definisi Istilah.....	12
F. Sistematika Pembahasan	13
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN.....	15

A. Penelitian Terdahulu	15
B. Kajian Teori	21
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	39
B. Lokasi Penelitian.....	40
C. Subyek Penelitian.....	40
D. Teknik Pengumpulan Data.....	42
E. Analisis Data	45
F. Keabsahan Data.....	46
G. Tahap-tahap Penelitian.....	48
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA.....	50
A. Gambaran Objek Penelitian	50
B. Penyajian Data dan Analisis Data.....	66
C. Pembahasan Temuan.....	100
BAB V PENUTUP.....	124
A. Kesimpulan	124
B. Saran-saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA	127
LAMPIRAN-LAMPIRAN	131

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	19
Tabel 3.1 Data Informan Penelitian	44
Tabel 4.1 Data pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.....	57
Tabel 4.2 Data Statistik Pegawai berdasarkan Unit Kerja Kantor	64
Tabel 4.3 SWOT Analisis	113



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

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur organisasi Kan. Kementerian Agama Kab. Pasuruan	54
Gambar 4.2 Rapat bersama para Kepala Seksi	84



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

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Sosok pegawai baik secara kelompok maupun individu pada lingkungan pemerintahan sangat penting, juga menduduki peranan teratas dalam pencapaian tujuan organisasi. Keterlibatan manusia secara aktif merupakan faktor penunjang keberhasilan pemanfaatan sumber daya organisasi sekaligus sebagai penggerak utama jalannya organisasi. Setiap kegiatan baiknya harus sesuai rencana kerja yang telah ditentukan, tepat dengan target yang ada. Bisa dikatakan memiliki efektifitas serta kinerja yang tinggi.² Adanya pencapaian tujuan serta keberhasilan organisasi semua itu tidaklah luput dari kinerja yang baik.

Menepis kesan buruk mengenai aparatur pemerintahan sekaligus menunjukkan bahwasannya aparatur pemerintahan mampu untuk berprofesional, maka kemampuan aparatur harus selalu dikembangkan, terpenting dalam menyelenggarakan pemerintahan serta pelaksanaan pembangunan. Tidaklah mudah dikatakan sebagai seorang profesional, apalagi dalam hal menghasilkan keuntungan pastinya dibutuhkan skill, keahlian, kompetensi, sikap dan juga etika yang telah teruji, artinya mumpuni mampu bekerja secara sempurna dalam keseluruhannya.³ Terlupakannya komponen

² Ahmad Azmy, Marlita Alisa. *Program Pengembangan Pegawai Untuk Menciptakan Sumber Daya Manusia Yang Kompetitif*, (Tanri Abeng University, 2018) 1

³ Arifin Mongilong, Frans Singkoh, Josef Kairupan. *Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negeri Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kerja Di Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow*, Vol. 2, No. 2 (Universitas Sam Ratulangi, 2018) 1

profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pemerintah dapat menyebabkan penurunan kualitas penyelenggaraan pemerintahan serta pelayanan publik.⁴

Pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Terkait Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 3 ayat 1 berbunyi bahwasannya Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang ditugaskan memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Terkait dengan pasal tersebut menjelaskan bahwasannya manajemen sumber daya manusia sangat perlu dan harus dilakukan apalagi seorang aparatur negara yang mana perlu akan sikap profesional dalam pengabdian dan pelayanan kepada masyarakat dalam mendukung keberhasilan kinerja seorang pegawai.

Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang merilis hasil pengukuran indeks profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IP ASN) tahun 2019 menyatakan bahwasannya Sebagian besar Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Provinsi “Rentan tidak profesional”. Hal ini disebabkan karena data yang masuk pada aplikasi IP ASN jauh dibawah 50%. Yaitu sebesar 38,4 %. Dengan komposisi partisipasi ASN 38,1%. Dan partisipasi ASN Kab/Kota 38,5%. Dengan rincian komposisi demikian, memperlihatkan bahwasannya respon ASN Kab/Kot relatif lebih baik dibanding ASN Provinsi dalam

⁴ Ade Hernawan, *Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Landaan Ulin Kota Banjarbaru*, (Banjarmain : STIA Bina Banua Banjarmasin) Vol. 5, No. 1, 2015) 9

pengukuran IP ASN 2019. Dari data BKN tersebut menjelaskan bahwa ASN pun rentan terhadap ketidakprofesionalan.⁵

Terkait pembahasan tersebut juga terjadi pada lembaga Kementerian Agama, Kementerian Agama merupakan lembaga yang berkontribusi dengan pemerintah dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintah di bidang keagamaan.⁶ Menteri Agama yakni Yaqut Cholil Qoumas menyebutkan terdapat 100 ribu Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agama berkategori tidak profesional berdasarkan hasil survei Indeks Profesionalisme dan Moderasi Beragama (IPMB). Menteri Agama tidak menjelaskan secara rinci indikator-indikator apa saja yang membuat 100 ribuan ASN tersebut dikategorikan tidak profesional. Yaqut meminta ASN tidak profesional tersebut diberi perlakuan khusus agar dapat meningkatkan kompetensinya.⁷ Dari pernyataan yang dijelaskan di atas, membuktikan bahwa Kementerian Agama merupakan lembaga dengan pelayanan besar yang mengharuskan pegawai atau sumber daya manusia ahli dalam bidangnya atau berprofesional.⁸ Terkait hal tersebut juga tertera di dalam 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama. J E M B E R

Kasus lainnya juga terjadi di Surabaya yang mana KPK menetapkan tiga tersangka dalam OTT. Operasi tersebut menetapkan Romahurmuziy

⁵ Badan Kepegawaian Daerah Sulawesi Tengah, artikel [BKN Rilis Indeks Profesionalitas ASN Tahun 2019 : Sebagian Besar PNS Di Provinsi "Rentan Tidak Profesional" – BKD SULAWESI TENGAH \(sultengprov.go.id\)](#)

⁶ Wildan Hoslisandi, "Strategi Kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Situbondo" , (Skripsi, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2022) 5

⁷ AntaraNews, *Kantor Berita Indonesia*, [Menag sebut 100 ribuan ASN di Kemenag berkategori tidak profesional - ANTARA News](#)

⁸ Indra Maulidya, diwawancarai oleh penulis, *Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan*, 29 September 2023

(RMY), Haris Hasanudin (HRS), dan Muhammad Muafaq (MFQ) sebagai tersangka. Penyidik KPK menduga ada transaksi yang dilakukan oleh HRS dan MFQ kepada RMY. Transaksi tersebut diduga terkait seleksi jabatan di lingkungan Kementerian Agama. Diduga HRS sebelumnya telah menyerahkan uang sebesar 250 juta kepada RMY untuk memuluskan langkah HRS menjabat Kepala Kanwil Kemenag Jatim.⁹ Kasus lainnya terjadi di Gresik yang mana terungkapnya kasus dugaan suap terkait pengisian jabatan di Kementerian Agama dengan menunjukkan ketidakprofesionalan aparatur sipil negara serta pejabat yang memimpin mereka. Hilangnya keterbukaan dalam seleksi jabatan ini kerap dipengaruhi unsur politis yang dimiliki pejabat pembina kepegawaian.¹⁰ Adanya kasus-kasus di atas menyimpulkan bahwasannya banyak di daerah Jawa Timur yang terlibat kasus ketidakprofesionalan yang terjadi pada aparatur-aparatur di lingkungan Kementerian Agama.

Hal ini juga di dukung dengan berita terkait dugaan korupsi BOP di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan tepatnya di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, penyidik kejaksanaan menggeledah kantor yang dilakukan selama satu jam di ruang Kepala Seksi PD.Pontren yang membidangi mulai dari rekomendasi bantuan-bantuan dan koordinasinya melalui PD. Pontren ini. Kasus dugaan korupsi berupa pemotongan dana BOP ini mencuat beberapa bulan yang lalu. Diduga, besaran BOP dipotong sebesar 20-40 persen oleh oknum tertentu per lembaga.

⁹ Tirto.id, Berita [Kasus Jual Beli Jabatan Kemenag: KPK akan Periksa 12 Saksi di Jatim \(tirto.id\)](#)

¹⁰ Kompas.id, Berita [Cegah Jual Beli Jabatan, Seleksi ASN Harus Profesional - Kompas.id](#)

Bantuan yang seharusnya diterima Madin dan TPQ sebesar Rp 10 juta per lembaga. Sedangkan untuk Ponpes bervariasi. Mulai dari Rp 25 juta, Rp 40 juta dan Rp 50 juta tergantung skala pesantren. Penggeledahan secara paksa dilakukan dikarenakan pejabat yang memimpin seksi ini “S” sudah meninggal”, ucap Kasi Pidsus (Denny Saputra). Pemyidikan ini tidak dilakukan penyegelan kantor agar pelayanan masih bisa normal. Dalam kasus tersebut terbukti bahwasannya pegawai ASN pun rentan akan ketidakprofesionalan dalam tugas dan tanggung jawabnya.¹¹ Dan dengan adanya kasus yang terjadi kepada Kepala Seksi sebelumnya yaitu berupa tindakan dan sikap yang tidak baik sebagai seorang pemimpin dan aparatur berdampak buruk terhadap profesionalisme dan kinerja para pegawai.

Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan yang berlokasi di tengah-tengah Kota Pasuruan tepatnya di Jalan Wahidin Sudirohusodo No. 5. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan dalam susunan organisasinya membawahi 24 kecamatan.¹² Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan dalam melaksanakan aktivitas di kantor didukung oleh 7 unit kerja.¹³ Dari 7 unit kerja masing-masing seksi tersebut memiliki seorang pemimpin didalamnya yang disebut dengan Kepala Seksi. Adapun beberapa tugas dan wewenangnya Kepala Seksi yaitu bertanggung jawab terhadap penanganan masalah internal

¹¹ Detiknews, *Berita Jawa Timur*, [Usut Dugaan Korupsi BOP, Kejari Geledah Kemenag Kabupaten Pasuruan \(detik.com\)](#)

¹² Tim Penyusunan Renstra, *Rencana Strategis Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan*, th 2020-2024, 6

¹³ Renstra Kab, Pasuruan 2020-2024, 5

dan juga pengambilan kebijakan tertentu.¹⁴ Tidak hanya itu, pernyataan tersebut juga diperkuat oleh pernyataan Ibu Prantini selaku Unit Kepegawaian yang mana beliau menuturkan bahwasannya Kepala Seksi mempunyai wewenang dalam mengatur serta mengendalikan pegawainya. Kebijakan tersebut berasal dari atasan langsung yang berperan sebagai pejabat penilai, di penilaian SKP (Sasaran Kinerja Pegawai)¹⁵.

Pengendalian pegawai secara otomatis di pegang oleh Kepala Seksi dikarenakan di bawah kendalinya langsung, ujar Bapak Yusuf selaku Kepala Seksi di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. Seksi ini juga salah satu seksi yang memiliki tugas melaksanakan pelayanan, pembinaan, bimbingan, serta pengelolaan sistem informasi di Seksi Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren berdasarkan kebijakan teknis yang telah ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama.

Observasi awal yang dilakukan peneliti pada bulan Agustus-September menyatakan bahwa Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yang berjumlah 2 pegawai tersebut, ditemukan bahwa terdapat pekerjaan yang seharusnya ditangani oleh masing-masing bagian yaitu analisis data dan administrasi justru hanya dikerjakan oleh seorang pegawai saja. Setelah di analisis lebih lanjut di dapatkan informasi bahwa terkait hal tersebut salah satu pegawai didapati keminiman pemahaman terkait ilmu pengetahuan dan

¹⁴ Yusuf Widodo, diwawancarai oleh penulis, Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 14 November 2023

¹⁵ Prantini, diwawancarai oleh penulis, Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 30 November 2023

teknologi terhadap bagiannya. Padahal terkait hal tersebut sangat diperlukan, apalagi pada zaman sekarang yang mana pelayanan di Kementerian Agama mampu dilakukan melalui media elektronik yakni melalui SimPel Mas E (Sistem Pelayanan Masyarakat Elektronik). Tujuannya untuk memudahkan masyarakat dalam melakukan pelayanan jarak jauh. Dan juga pegawai di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren tergolong pegawai yang usianya masih terbilang produktif, sehingga tidak menjadi penghalang bagi pegawai untuk tidak mampu dalam mendalami ilmu di bidangnya. Terkait dengan hal ini juga didapati pegawai menunda pekerjaan sehingga menyebabkan pekerjaan pun menjadi menumpuk. Hal ini sangatlah berpengaruh serta merugikan terhadap pegawai yang lain, dampaknya yaitu pekerjaan pegawai yang lain menjadi terhambat, tidak segera terselesaikan dan pegawai pun akan bekerja lebih ekstra.

Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren menaungi banyak lembaga keagamaan didalamnya, terdapat lembaga pondok pesantren 236, TPQ 1.562, dan madin 1.643, terkait banyaknya jumlah lembaga dibawah naungan Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren menjadikan profesionalisme dari pegawai sangat diutamakan, karena hal tersebut akan berdampak pada citra lembaga Kementerian Agama. Adanya permasalahan tersebut juga dirasakan oleh masyarakat yang menerima pelayanan di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. Salah satunya yang dirasakan oleh Bapak Lukman selaku kepala Madrasah Diniyah Takmiliah (MDT) Kecamatan Kejayan, beliau menuturkan bahwasannya terdapat “ketidakpuasan

pelayanan pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren ketika berinteraksi dengan petugas bagian administrasi, yang mana kurangnya pemahaman beliau terkait penyelesaian masalah yang terjadi dan juga seringnya beliau menunda pekerjaan sehingga hal tersebut menghambat pelayanan”.¹⁶

Penjelasan sebelumnya juga telah dijelaskan yang menjadikan peneliti tertarik yaitu adanya pegawai yang kurang menguasai terhadap bidangnya dan juga pengoperasionalan IT. Bukan hanya itu seksi ini juga mengalami keminiman jumlah sumber daya yang mana pegawai hanya berjumlah 3 padahal Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan ini merupakan lembaga yang membawahi 24 kecamatan di Kabupaten Pasuruan. Sementara berbeda halnya dengan Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi yang mana membawahi 25 kecamatan dengan jumlah pegawai 10 orang.¹⁷ Dilanjut dengan Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo yang mana membawahi 5 kecamatan dengan jumlah pegawai 4 pegawai.¹⁸ Dari data yang ada di atas terbukti bahwasannya Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan membawahi banyak kecamatan akan tetapi dalam hal ini minimnya pegawai yang ada. Dan hal ini berpengaruh terhadap penyelesaian tugas serta pelayanan kepada masyarakat.

¹⁶ Lukman Hakim, diwawancarai oleh penulis, Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 06 Oktober 2023

¹⁷ Wikipedia, Blog [Daftar kecamatan dan kelurahan di Kabupaten Banyuwangi - Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas](#)

¹⁸ Wikipedia, Blog [Daftar kecamatan dan kelurahan di Kota Probolinggo - Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas](#)

Dari hal ini peneliti ingin mengetahui, menggali dan mengeksplor bagaimanakah strategi dari Kepala Seksi selaku pemimpin di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dalam menyikapi permasalahan yang terjadi. Berkaitan dengan penjelasan di atas, maka perlu adanya sebuah penelitian. Peneliti tertarik untuk mengangkat judul “Strategi Kepala Seksi dalam Meningkatkan Profesionalisme Pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan” sebagai penyelesaian tugas akhir penulis. Maka dari sini penulis berharap dari hasil penelitian yang akan dilakukan pada Pemimpin seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan dapat memberikan solusi dan penanganan yang baik untuk meningkatkan profesionalisme pegawai dalam mensukseskan program, dan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana strategi kepala seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan?
2. Apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan
2. Untuk Mengetahui dan mendeskripsikan faktor penghambat dan pendukung dalam meningkatkan profesionalisme Pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penulis berharap agar penelitian ini dapat memperkaya pemahaman dan pengetahuan di bidang penelitian dan terlebih dapat mengetahui prosedur manajemen perkantoran dan manajemen sumber daya, serta dapat memperluas pengetahuan bagi pembacanya dan juga bagi peneliti. Sekaligus dengan keberadaan penelitian ini diharapkan mampu menjadi tumpuan atau rujukan bagi semua kalangan yang berniat untuk melakukan riset lebih jauh dan juga sebagai pelengkap bahan informasi yang berhubungan dengan strategi pemimpin untuk peningkatan profesionalisme tenaga kerja dan kepegawaian. Dan memberi interpretasi serta kontribusi terhadap riset sebelumnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

Peneliti mengharapkan penelitian ini mampu menjadi wasilah atau penjemabatan dari permasalahan yang terjadi.

b. Bagi Pegawai

Peneliti mengharapkan penelitian ini mampu dipergunakan sebagai bahan arahan serta masukan terkait pengembangan diri agar lebih tanggap terhadap perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi). Bukan hanya itu saja, diharapkan juga mampu menuangkan pada hasil yang positif terkait peningkatan profesionalisme kinerja.

c. Bagi Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Melalui karya ilmiah ini, banyak pengharapan salah satunya dapat dijadikan sebagai bahan referensi sekaligus apresiasi melalui kepastakaan agar dapat difungsikan sebagai bahan penelitian dan juga bahan bacaan.

d. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi pedoman atau tumpuan dalam menjalani sebuah penelitian lebih lanjut. Serta dapat menambah perluasan wawasan dan pengetahuan mengenai strategi pemimpin dalam peningkatan profesionalisme pegawai.

E. Definisi Istilah

1. Strategi pemimpin

Strategi pemimpin yang dimaksud dari penelitian ini yakni sebuah rencana khusus dari Bapak Yusuf selaku Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren terhadap suatu aktivitas dan dalam mengatasi sebuah permasalahan yang ada.

2. Profesionalisme

Profesionalisme mengacu pada kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dengan menghasilkan kualitas kerja yang tinggi, dedikasi terhadap tugas dan tanggung jawab. Dan juga melibatkan kemampuan untuk bekerja sama dalam tim, dan terus-menerus meningkatkan keterampilan serta pengetahuan dalam bidang pekerjaannya.

3. Profesionalisme pegawai Kementerian Agama

Lima nilai budaya kerja Kementerian Agama agar kinerja organisasi berkembang dan tumbuh yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. Dan yang dibahas salah satunya di penelitian ini yaitu profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama.

4. Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

Seksi ini merupakan seksi pendidikan non-formal keagamaan, yang membidangi 3 lembaga yaitu Madrasah Diniyah (Madin), Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ), dan juga Pondok Pesantren. Seksi ini juga melayani pengurusan ijin operasional lembaga, pelaksanaan kegiatan

Pospeda (Pekan Olahraga dan Seni Antar Pondok Pesantren Daerah), melaksanakan bimbingan dan pembinaan terhadap operator lembaga terkait pemakaian aplikasi, Membimbing dan juga membina santri untuk aktif dalam kegiatan-kegiatan tingkat provinsi dan nasional, dan masih banyak lagi pelayanan yang tersedia.

F. Sistematika Pembahasan

Supaya memudahkan pembaca dalam mengetahui isi yang ada pada penelitian ini, maka oleh karenanya peneliti membuat sebuah sistematika pembahasan yang disusun secara sistematis.

BAB I PENDAHULUAN, runtutan awal karya ilmiah ini bagaikan fondasi yang kokoh, menopang seluruh bangunan penelitian. Disinilah pembaca dituntun untuk mendalami esensi penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta penegasan istilah atau definisi istilah.

BAB II KAJIAN PUSTAKA, bagian bab II ini juga dikenal sebagai tinjauan pustaka atau *literature review* yang mana meliputi penelitian terdahulu, kemudian disusul dengan kajian-kajian teori yang berkaitan judul skripsi yang dikaji. Dan juga kajian pustaka ini terdapat penjelasan tabulasi tabel berisikan perbedaan dan juga persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN, Bab ini membahas terkait jenis penelitian dan pendekatan yang digunakan, selanjutnya penjelasan singkat terkait lokasi penelitian, disusul dengan pemaparan subjek penelitian, teknik

pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan yang terakhir adanya tahapan dalam melaksanakan sebuah penelitian.

BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS, Bab IV ini berisikan penyajian data yang dipaparkan dari hasil penelitian yang ditemukan dilapangan, kemudian dilanjutkan dengan analisis data oleh peneliti yang dikaitkan dengan teori yang ada sehingga menjadi terbentuklah sebuah pembahasan temuan.

BAB V PENUTUP, Dalam bab V ini terdapat kesimpulan yang diperoleh dari pemaparan hasil penelitian, adapun pada bab ini juga terdapat saran-saran terkait adanya penelitian yang dilakukan serta tindakan yang tepat dilakukan setelah penyelesaian penelitian ini.

BAGIAN AKHIR, Kemudian pada bagian penghujung sistematika penelitian terdapat daftar isi, dilanjutkan dengan lampiran data yang telah diperoleh dari lapangan serta tidak lupa dengan biodata peneliti, tujuannya sebagai identitas dari skripsi penelitian yang ada.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Berikut penelitian terdahulu yang memiliki kemiripan dan keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan:

1. Menurut Anita Oktavia, Andi Warisno, dan Nur Hidayah (2021) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Sidoharjo Jati Agung Lampung Selatan”. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui strategi kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin. Jurnal penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Usaha dari pemimpin yaitu dengan pengoptimalisasian terhadap tugas dan fungsinya sebagai *manajer*, *edukator*, *supervisor*, *administrator*, *leader*, *motivator* serta *inovator*. Sementara strategi yang digunakan yakni sikap pemimpin yang berorientasi pada manusia kemudian dituangkan melalui sikap kharismatik dan demokratis direalisasikan dengan ; a) Melakukan dan mendengar klarifikasi, b) Motivasi dan pengarahan, c) Menjelaskan serta melakukan negoisasi, d) Memberi solusi sekaligus memberi contoh yang baik, e)

Melakukan sebuah pengukuran serta memberikan pengukuhan secara partisipatif dan instruktif.¹⁹

2. Menurut Agus Parada, Sarifudin dan Ade Kohar (2021) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Profesionalisme dan Kompetensi Tenaga Pendidik di MA Al-Hidayah Warungkondang Cianjur”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data penelitian ini diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwasannya (1) strategi yang digunakan oleh Kepala Sekolah dalam mengembangkan profesionalisme kompetensi tenaga pendidik dengan mengadakan workshop, seminar, diklat, dan memberikan motivasi; (2) Faktor pendukung dalam mengembangkan profesionalisme dan kompetensi tenaga pendidik, antara lain: lingkungan, kesadaran diri, sarana dan prasarana, diklat, seminar dan workshop; sementara (3) faktor penghambatnya, antara lain: dampak covid-19, dana, padatnya lingkungan serta sempitnya lahan; dan (4) solusi dalam mengatasi hambatan dalam mengembangkan profesionalisme dan kompetensi tenaga pendidik, antara lain: memaksimalkan kegiatan online di era covid-19, menggunakan uang kas madrasah, memberikan *reward*

¹⁹Anita Oktavia, Andi Warisno, dan Nur Hidayah, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Sidoharjo Jati Agung Lampung Selatan*, (Lampung: Jurnal Mubtadiin) Vol. 7 No. 2 , 2021

untuk tenaga pendidik dan juga melakukan pendekatan dengan masyarakat.²⁰

3. Jurnal penelitian oleh Fathul Muin Zainuddin, Jamaluddin H, Sumarni (2022) dengan judul “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Makassar”. Jurnal penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti, terletak di fokus penelitian yakni strategi pemimpin dalam meningkatkan profesionalisme pegawai. Strategi pada jurnal ini yakni dengan melaksanakan rapat program atau rancangan pembelajaran sebelum terlaksananya proses belajar mengajar, mengorganisasikan atau membagi habis tugas-tugas baik yang terkait dengan tugas guru dalam hal ini proses belajar mengajar maupun yang terkait dengan organisasi dan administrasi madrasah, melaksanakan pembelajaran dengan mewajibkan pada para guru untuk membuat perangkat pembelajaran, mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran, melakukan pelatihan atau workshop secara bergilir dan melakukan studi banding. Penelitian tersebut menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan analisis data kualitatif, Hasil penelitian membuktikan bahwasannya 85% guru-guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Makassar adalah profesional yang indikatornya. Pertama, ahli dalam bidang pengetahuan yang diajarkan dan mampu mentransfer konsep mengenai pengetahuan yang diajarkan. Kedua, memiliki rasa kesejawatan (etika profesi), ketiga, memiliki otonomi dan rasa tanggung

²⁰ Agus Parda, Sarifudin, Ade Kohar, *Stratgi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Profesionalisme dan Kompetensi Tenaga Pendidik di MA Al-Hidayah Warungkondang Cianjur*, (Bogor : Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Hidayah), Vol. 1, No.1 , 2021

jawab. Selain dari pada itu, juga menguasai dan mengimplementasikan empat kompetensi; yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial.²¹

4. Jurnal penelitian Ari Wibowo dan Achadi Budi Santosa (2022) yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru”. Bertujuan untuk membongkar strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, Sumber data terdiri dari seluruh guru dan wakil kepala sekolah. Strategi yang digunakan yakni dengan cara menggerakkan Kelompok Kerja Guru (KKG), memberikan pelatihan, rapat evaluasi, studi banding, forum evaluasi guru, supervisi kelas, memotivasi guru, adanya penerapan *punishment* dan *reward* secara merata dan adil, serta gaya kepemimpinan partisipatif. Apabila strategi tersebut dapat dilakukan dengan baik oleh kepala sekolah maka bisa dipastikan bahwa kadar profesionalisme guru meningkat.²²
5. Jurnal oleh Ardiansyah dan Hani Adi Wijono (2022) dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di MTs Sunan Gunung Jati Gurah Kediri”. Penelitian ini memakai metode kualitatif serta teknik pengumpulan datanya berupa wawancara, observasi, serta dokumentasi. Kesimpulan jurnal penelitian ini yaitu (1) strategi yang digunakan Kepala Madrasah, diantaranya; pembinaan kinerja

²¹ Fathul Muin Zainuddin, Jamaluddin H, dan Sumarni, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Makassar*, (Makassar : Universitas Islam Makassar), Vol. 2, No. 1, 2022

²² Ari Wibowo dan Achadi Budi Santosa, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*, (Jurnal Perspektif Pendidikan dan Keguruan), Vol. 13 No. 1, 2022

guru, adanya penyeleksian guru, pengawasan terhadap kinerja guru, pembinaan disiplin tenaga kependidikan serta pemberian motivasi. (2) faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru MTs Sunan Gunung Jati, diantaranya; adanya kesadaran guru terhadap amanah yang diemban dan adanya kekompakan didalamnya. Adapun (3) faktor penghambatnya yaitu adanya keterbatasan Kepala Madrasah dalam membina guru-guru khususnya yang lebih tua darinya serta keterbatasan sarana dan prasarana yang belum memadai.²³

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Anita Oktavia, Andi Warisno, dan Nur Hidayah (2021)	Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Sidoharjo Jati Agung Lampung Selatan	Keserupaan terletak pada fokus penelitian yang mana sama-sama ingin menggali strategi pemimpin (Kepala) dalam meningkatkan profesionalisme	Perbedaan terletak pada lokasi, srategi yang digunakan, metode dan subyek penelitian
2.	Agus Parda, Saifuddin, Ade Kohar (2021)	Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Profesionalisme dan Kompetensi Tenaga Pendidik di MA Al-	Keserupaan penelitian ini terletak pada metode penelitian yakni kualitatif, metode serta fokus penelitian	Penelitian ini mengalami perbedaan pada lokasi penelitian, strategi yang digunakan serta subyek penelitian

²³ Ardiansyah, Hani Adi Wijono, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di MTs Sunan Gunung Jati Gurah Kediri*, (Jombang: STIT Al-Urwatul Wustq), Vol. 2, No. 1, 2022

No.	Identitas Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Hidayah Warungkondang Cianjur	yaitu mengenai strategi pemimpin dalam meningkatkan profesionalisme	
c.	Fathul Muin Zainuddin , Jamaluddin H, Sumarni (2022)	Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Makassar	Kesamaan terletak pada fokus penelitian yaitu mengenai strategi pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai, dan metode yang digunakan sama-sama penelitian kualitatif	Pada penelitian ini terdapat perbedaan di subyek penelitian, lokasi serta strategi yang digunakan oleh pemimpin dalam meningkatkan profesionalisme pegawai
d.	Ari Wibowo dan Achadi Budi Santosa (2022)	Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru	Kesamaan penelitian ini terletak pada fokus penelitian yaitu mengenai strategi pemimpin dalam meningkatkan profesionalisme, serta metode penelitian menggunakan kualitatif	Perbedaan pada penelitian ini terdapat di bagian subyek penelitian, strategi pemimpin yang digunakan serta lokasi
e.	Ardiansyah dan Hani Adi Wijono (2022)	Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di MTs Sunan Gunung Jati Gurah Kediri	Kesamaan pada penelitian ini terletak pada fokus penelitian yakni peningkatan profesionalisme pegawai dan juga kesamaannya terletak pada metode penelitian yaitu kualitatif	Ketidaksamaannya terletak di subyek penelitian, lokasi penelitian, serta strategi yang digunakan

Sumber : data diolah 2023

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang di ambil yakni dari segi fokus penelitiannya. Akan tetapi yang menjadi pembeda penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang telah diambil yakni keseluruhan dari penelitian terdahulu berfokus terhadap strategi pemimpin (Kepala Madrasah), sementara dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti berfokus kepada strategi pemimpin (Kepala Seksi di Kementerian Agama). Dan juga terkait fokus penelitian yang serupa dengan peneliti memang masih belum ada dan belum ditemukan.

B. Kajian Teori

1. Pengertian Strategi Pemimpin

a. Strategi

Strategi secara etimologi yang berasal dari bahasa Yunani, *Strategus* atau *strategos* menggunakan kata jamak strategi yang memiliki pengertian yaitu cara. Menurut pengertian secara istilah strategi diartikan sebagai rencana yang terdapat sebuah cara komprehensif sehingga dapat digunakan sebagai pedoman dalam berjuang, bekerja dan supaya dapat memenangkan kompetisi.²⁴

Definisi umum strategi menurut Ansoff dkk adalah sebuah kegiatan yang terencana oleh manajer yang bertujuan untuk jangka panjang dari perusahaan sekaligus disandingkan dengan upaya penyusunan sebuah perusahaan agar mampu meraih apa yang

²⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), Cet. 2, 137

diharapkan serta menjadi tujuan²⁵. Strategi yaitu sebuah taktik atau cara dalam meraih kemenangan pada suatu persaingan, yang mana syaratnya dengan hal-hal positif. Dalam hal ini tidak menghalalkan segala cara, bukan dengan perbuatan yang bathil, tidak ada unsur pembohongan di dalamnya serta tidak mendzolimi golongan lain.²⁶

Menurut Crown bahwasannya pada prinsip strategi terbagi menjadi tiga proses yaitu formulasi strategi, penerapan strategi, pengendalian strategi, antara lain:²⁷

1) Formulasi strategi

yakni penentuan aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan pencapaian tujuan. Di mana pada tahapan ini lebih ditekankan serta fokus pada aktifitas-aktifitas yang utama antara lain:

- a) Menyiapkan strategi alternatif
- b) Pemilihan strategi
- c) Menetapkan strategi yang akan digunakan

Strategi yang baik haruslah selaras dengan kondisi dan keadaan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal.

²⁵ Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., *Implanting strategic management* (Springer: 2018) 41

²⁶ Rai Maulana, *Strategi Pemasaran Produk Pikset Untuk Meningkatkan Daya Sing Volume Penjualan Dengan Menggunakan Metode SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP) (Studi Kasus IKM Jayasari Cipaku Ciamis)* Vol.1, No.1 (Ciamis : Universitas Galuh, 2020) 53

²⁷ Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Impementasi*. (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia) 12

2) Penerapan strategi

Tahap ini dimana strategi yang sudah diformulasikan itu kemudian diimplementasikan, antara lain:

- a) Menetapkan tujuan tahunan
- b) Menetapkan kebijakan
- c) Memotivasi karyawan
- d) Mengembangkan budaya yang menunjang
- e) Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- f) Menyiapkan budget
- g) Mendayagunakan sistem informasi
- h) Menghubungkan kompensasi karyawan dengan performance organisasi

Akan tetapi perlu diketahui bahwasannya suatu strategi yang sudah diformulasikan dengan baik, tidak menjamin keberhasilan dalam implementasinya sesuai harapan yang diinginkan, tergantung dari organisasi dalam menjalankan strategi tersebut.

3) Pengendalian strategi

Mengetahui seberapa jauh efektifitas dari penerapan strategi, maka diperlukan evaluasi, artinya mengevaluasi strategi yang telah dijalankan yang mencakup sebagai berikut:

- a) Mereview faktor internal serta internal yang mana merupakan sebuah dasar dari strategi yang telah ada
- b) Menilai *performance* strategi

c) Melakukan langkah koreksi

Drucker juga berpendapat bahwasannya suatu organisasi untuk hidup dan berkembang harus melaksanakan operasional organisasi dengan efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right things*) yang tujuannya agar mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja, maka dibutuhkan suatu evaluasi terhadap hasil-hasil observasi. Faktor-faktor penting yang menjadi tolak ukur dalam menentukan strategi yaitu:

- a) Menganalisis keunggulan dan kekurangan dari lawan
- b) Menyiasati kelebihan dan kekurangan dari lawan
- c) Mempertimbangkan keadaan lingkungan ekstern maupun intern yang mampu mengendalikan perusahaan
- d) Mempertimbangkan faktor-faktor ekonomis, sosial dan psikologis
- e) Mengkaji dengan cermat rencana lawan

Memperhatikan sekaligus memperhitungkan semua faktor tersebut, maka dibuatlah rencana-strategi yang sesuai dengan skala tingkatan prioritas tindakan dengan penyelesaian secara bertahap. Semua tahap pelaksanaan yang telah ditetapkan dalam tingkatan prioritas, harus saling bersinergi, saling melengkapi, dan tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya.

b. Pemimpin

Pemimpin berasal dari istilah bahasa asing, yaitu *leader*. Seorang pemimpin adalah individu yang sangat fokus pada pencapaian hasil, dan berdampak positif jika seseorang mengetahui apa yang diinginkannya. Penafsiran pemimpin secara meluas yakni seorang yang mengawali tingkah laku sosial dengan mengatur, mengorganisasi, mengarahkan, mengontrol usaha atau upaya orang lain melalui citra baik (reputasi), kekuasaan atau posisi. Sebaliknya penafsiran pemimpin dalam ruang terbatas yaitu seseorang yang memberikan bimbingan, dan mengendalikan secara sukarela terhadap bawahannya.²⁸ Beberapa teori pemimpin dan kepemimpinan diuraikan:

1) Teori Sosial

Teori ini menjelaskan bahwasannya seseorang yang bermetamorfosis sebagai seorang pemimpin disebabkan adanya tahapan pembentukan sebagai pemimpin, tidak terlahirkan begitu saja. Teori ini memberi pengertian bahwasannya semua orang mempunyai kesempatan dan peluang untuk menjadi pemimpin, oleh sebab itu situasi, kondisi serta lingkungan menjadi faktor pendukung untuk mengoptimalkan potensi individu untuk menjadi pemimpin. Teori ini juga menjelaskan bahwa setiap orang mampu menjadi pemimpin melalui usaha serta upayanya dalam penyiapan

²⁸ Suwatno, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2019) 4

dan pendidikan. Tidak lupa juga dengan adanya dorongan dari dirinya sendiri.

2) Teori Ekologi

Maksudnya yaitu seseorang akan berhasil menjadi pemimpin apabila mulai lahirnya telah memiliki bakat serta kemampuan dalam memimpin, dan kemampuan ini berkembang melalui pengalaman dan dedikasi dalam pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya.²⁹

Dalam buku “Kepemimpinan Berkarakter” menyatakan bahwasannya pemimpin adalah seseorang yang mempunyai karakter serta kecerdasan *superior* dalam berbagai aspek kehidupan sehingga patut untuk diteladani dan dijadikan teladan. Pemimpin dan manajer mempunyai persamaan yakni:

- a) Memandu dan mengorganisasi segala aktivitas suatu golongan, staf ataupun bawahan, sehingga berminat untuk melakukan kerjasama dalam rangka meraih tujuan ataupun target yang ingin dicapai dengan efektif serta efisien;
- b) Ditugaskan, diberi tanggung jawab serta wewenang untuk mengelola sumber daya, baik sumber daya manusia (SDM) ataupun sumber daya non manusia yang terdapat di perusahaan ataupun organisasi.

²⁹ Suwatno, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, 9-13

- c) Kesamaan dalam menjalankan fungsi *management* yaitu *planning, organizing, actuating serta controlling*.
- d) Mengembangkan kemampuan serta memberdayakan pegawai atau staf melalui bimbingan, arahan dan pemberian motivasi untuk kolaborasi secara efektif menuju sasaran bersama atau mengganti potensi menjadi sebuah realita.³⁰

Sutarto berpendapat bahwasannya keberhasilan atau kegagalan pemimpin yaitu berdasarkan dari gaya dan juga tindakannya. Dan hal tersebut akan terlihat dari:

- a) Cara pemberian perintah

Maksudnya perintah tersebut muncul sebab situasi formal maupun informal dikarenakan perintah merupakan fakta fungsional dalam organisasi, kedinasan atau bagian pemerintah dan swasta yang terbentuk dari sebuah instruksi, peraturan tata tertib, komando, standar praktik atau perilaku yang harus ditaati.

- b) Pemberian tugas pada bawahannya
- c) Komunikasi dengan bawahan
- d) Pengambilan keputusan yang tepat

Maksudnya dari berbagai hal terpenting yang dimiliki pemimpin, maka hal yang terberat yakni dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, kesuksesan dari seorang pemimpin

³⁰ Agus Wijaya, N. Pornomolastu, A.J Tjahjoanggoro, *Kepemimpinan Berkarakter* (Sidoarjo: Brilian Internasional, 2015) 4

sangat ditentukan dari keterampilan pengambilan keputusan, apalagi dalam keadaan yang mendesak.

e) Cara meningkatkan semangat bawahan

Maksudnya seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan, dukungan serta motivasi

f) Cara pemberian bimbingan

Maksudnya sebagai pemimpin pada tingkatan manapun berada, pasti melekat tugasnya yaitu sebagai instruktur atau pemandu, pembimbing yang baik bagi SDM (sumber daya manusia) yang ada dibawahnya

g) Cara penegakan kedisiplinan

Maksudnya disiplin dalam segala bentuk kegiatan, tepat waktu dan terstruktur

h) Cara pengawasan kinerja bawahan

Maksudnya dengan adanya interaksi dan juga *controlling* kepada bawahan gunanya untuk melihat kinerja pegawai, dan memastikan kestabilan kinerja

i) Cara dalam memimpin rapat

Maksudnya seorang pemimpin pada tingkat manapun dengan berbagai kondisi, pada suatu saat perlu mengadakan rapat dan dituntut mampu menjadi dalam memimpinya.

j) Cara memperingatkan kesalahan bawahan³¹.

c. Strategi pemimpin

Strategi pemimpin yakni meliputi serangkaian rencana dan tindakan yang dipilih oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan tertentu. Dan hal tersebut bisa melibatkan pengembangan visi, pengambilan keputusan, manajemen sumber daya, komunikasi efektif, dan memotivasi tim atau kelompok.³² Strategi pemimpin dapat bervariasi tergantung pada lingkungan, situasi, dan tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

2. Profesionalisme

Menurut Tjokrowinoto, pengertian dari profesionalisme merupakan sebuah kemampuan untuk mengatur, mengoordinasikan serta melaksanakan fungsinya dengan inovatif, efisien, luwes dan memiliki etos kerja yang tinggi.³³ Sementara menurut pendapat lain Sedarmayanti mengemukakan bahwa Profesionalisme merupakan sebuah pilar yang menempatkan biokrasi sebagai mesin aktif dan efektif untuk pemerintah serta sebagai kadar kecakapan aparatur dalam beroperasi dengan baik.³⁴ Patokan dari profesionalisme yaitu kompetensi, efektivitas, dan efisiensi serta bertanggung jawab. Pendapat di atas menjelaskan bahwasannya

³¹ Abdul Aziz Al-Barqy, *Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang*, 55

³² Hotner Tampubolon, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*, (Depok : Papas Sinar Sinanti, 2016) 33

³³ Tjokrowinoto, *Pengembangan Dilema dan Tantangan*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2011) 191

³⁴ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, cetakan kedua*, (Bandung: Mandar Maju, 2010) 13

terbentuknya aparatur yang profesional pastinya membutuhkan kemampuan dan keahlian serta pengalaman. Akan tetapi semua itu tidak akan muncul dengan tiba-tiba tanpa adanya kemampuan yang dimiliki.

Indikator Profesionalisme menurut Siagian merupakan kemampuan, kualitas, sarana dan prasarana, teknologi informasi serta jumlah sumber daya manusia, penjelasan lengkapnya yakni:³⁵

- a. Kemampuan yakni sebuah kecakapan atau potensi untuk mendalami suatu keahlian yang merupakan bawaan sejak lahir atau hasil latihan atau praktik yang digunakan untuk mengerjakan sesuatu yang direalisasikan melalui sebuah tindakan.
- b. Kualitas merupakan sebuah situasi dinamis yang berkaitan dengan layanan, produk, manusia, proses, lingkungan yang memenuhi atau melebihi impian.
- c. Sarana dan prasarana adalah seperangkat alat yang dimanfaatkan dalam suatu proses aktivitas baik alat tersebut adalah peralatan pembantu maupun peralatan utama, yang terpenting keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Jumlah sumber daya manusia yakni suatu potensi yang ada dalam diri seseorang yang dapat berfungsi sebagai penopang suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan keterampilan atau kemampuan yang dimiliki.

³⁵ Sondang P Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2009) 163

- e. Teknologi informasi merupakan seperangkat alat yang mendukung pekerjaan dengan informasi serta melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan proses suatu informasi.
- f. Keandalan ialah sebuah konsistensi dari serangkaian alat ukur. Terkait hal itu serupa dengan pengukuran dari alat ukur yang sama akan memberikan hasil yang sama.

Menurut pandangan Oemar Hamalik ini akan memberi pemahaman lebih luas terkait profesionalisme kerja pegawai atau tenaga kerja. Pada kenyataannya aspek-aspek yang terkandung pada tenaga kerja sebagai berikut:

- a. Aspek Potensial, bahwasannya setiap pekerja mempunyai berbagai macam potensi *herediter* (pembawaan) sifatnya dinamis, selalu berkembang serta mampu dikembangkan. Maksud dari potensi tersebut; daya berpikir, daya mengingat, daya bertindak, daya mental (perasaan), kemampuan, keinginan, motivasi dan potensi lainnya.
- b. Aspek Profesionalisme, bahwasannya kemampuan, keahlian serta keterampilan yang khusus, artinya dalam bidang tertentu harus dimiliki oleh setiap tenaga kerja. Dengan kemampuan yang dimiliki mampu mendedikasikan dirinya melalui lapangan kerja pilihan atau tertentu serta menghasilkan capaian yang baik dengan optimal dan maksimal.

- c. Aspek Operasional, bahwasannya kemampuan dan keterampilan dari setiap tenaga kerja dapat didayagunakan sesuai proses dan prosedur pelaksanaan kegiatan kerja yang sedang ditekuni.
- d. Aspek Personal, bahwasannya sifat-sifat kepribadian yang menunjang pekerjaan harus dimiliki oleh setiap tenaga kerja, seperti: sikap bertanggung jawab, mandiri dan tangguh, tekun dan rajin, mencintai terhadap pekerjaan serta disiplin dan berdedikasi tinggi.
- e. Aspek Produktivitas, bahwasannya harus berprestasi, berusaha agar berhasil serta memberikan hasil dan pekerjaan, baik itu kuantitas ataupun kualitas, pandangan itu harus dimiliki oleh setiap tenaga kerja.³⁶

Pengertian profesionalisme juga diperkuat oleh Atmosoeperto yang menjelaskan bahwa profesionalisme merupakan sebuah cermin dari kemampuan (*competensi*), ialah mempunyai pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), mampu melakukan (*ability*) didukung oleh pengalaman (*experience*) yang tidak mungkin muncul secara tiba-tiba tanpa melewati perjalanan waktu.³⁷ Ciri-ciri profesionalisme menurut Hamzah, ada empat ciri yang dapat dijadikan tolak ukur seseorang dapat dikatakan berprofesional, yaitu:

³⁶ Sedermayanti, *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Bagian Kedua: Membangun Sstem Manajemen Kinerja guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*. (Bandung: Mandar Maju, 2007) 8

³⁷ Atmosoeperto, *Menuju SDM Berdaya*. Edisi Pertama (Jakarta : Gramedia, 2008) 15

- a. Tingkat penguasaan ilmu pengetahuan seseorang di bidang tertentu, serta kegigihan dalam menelusuri perkembangan ilmu yang dipahami.
- b. Kemampuan seseorang dalam mengamalkan ilmu yang dipahami, terkhusus bermanfaat bagi kemaslahatan bersama.
- c. Kepatuhan dalam melaksanakan serta memuliakan etika keilmuan, dan kemampuannya dalam memahami juga menghargai nilai-nilai sosial yang berfungsi dilingkungannya.
- d. Kesadaran tanggung jawab terhadap Tuhan, bangsa dan negara, masyarakat, keluarga, serta diri sendiri atas segala kelanjutan dalam mengemban tugas yang berkaitan dengan penugasan serta penerapan bidang ilmu yang dimiliki.

3. Indikator Profesionalitas Pegawai Kementerian Agama

Sebuah lembaga atau instansi untuk mencapai kinerja yang berkembang dan maju secara berkesinambungan harus berdasarkan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama, salah satunya profesionalitas. Profesionalitas yakni bekerja secara kompeten, disiplin, dan tepat waktu dengan hasil yang memuaskan. Berikut indikator profesionalitas pegawai Kementerian Agama:³⁸

- a. Indikasi positif
 - 1) Disiplin serta bersungguh-sungguh dalam bekerja
 - 2) Melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi jabatan

³⁸Kementerian Agama, [190729_156439179305_NILAI_BUDAYA_KERJA.pdf](https://www.kemenag.go.id/190729_156439179305_NILAI_BUDAYA_KERJA.pdf)
(kemenag.go.id)

- 3) Melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu
- 4) Melakukan pekerjaan secara terukur
- 5) Menerima *reward* dan juga *punishment* sesuai dengan ketentuan

b. Indikasi negatif

- 1) Melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan dengan fungsi dan tujuan
- 2) Melakukan pekerjaan tanpa adanya perencanaan yang matang
- 3) Adanya rasa malas saat bekerja
- 4) Melakukan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai dengan standar

4. Faktor Penghambat dan pendukung dalam meningkatkan profesionalisme pegawai antara lain:

a. Faktor penghambat

Siti Maryani dalam jurnal penelitiannya memaparkan bahwasannya hambatan-hambatan yang dihadapi untuk meningkatkan profesionalisme pegawai antara lain:³⁹

- 1) Kurangnya keinginan pegawai untuk membuka jendela informasi, hal ini dapat menghambat akses mereka terhadap perkembangan industri, tren terkini, atau peluang pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan mereka. Dengan minimnya inisiatif dalam mencari informasi, pegawai mungkin kehilangan peluang

³⁹ Siti Maryani, *Profesionalisme Kerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Pangandaran*, (Ciamis : Universitas Galuh) 4897

untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan dalam lingkungan kerja yang terus meningkat.

- 2) Kemampuan sumber daya manusia pegawai yang kurang memadai, hal ini dapat menyulitkan pegawai dalam berkembang dan menggali potensi secara profesional. Pelatihan yang tidak memadai atau kurangnya investasi dalam pengembangan karyawan juga dapat berkontribusi pada keterbatasan kemampuan sumber daya manusia, menghambat potensi peningkatan profesionalisme pegawai dalam lingkungan kerja.
- 3) Kurang dapat mengatur waktu kerja, hal ini dapat menyebabkan kelambanan dalam penyelesaian tugas atau proyek, menghambat kemajuan karir. Kedisiplinan waktu yang buruk juga dapat berpengaruh terhadap support dalam pelatihan atau pengembangan diri, pada gilirannya dapat merugikan upaya peningkatan profesionalisme. Sebuah manajemen waktu yang efektif penting untuk mencapai tingkat profesionalisme yang lebih tinggi.

b. Faktor pendukung

Royen juga berpendapat bahwasannya faktor pendukung sikap profesionalisme kerja ada 3 yaitu: ⁴⁰

- 1) *Performance*, mampu diartikan sebagai prestasi kerja. *Performance* dan prestasi kerja merupakan capaian yang diharapkan dari perilaku dan prestasi yang sesuai urutan atau

⁴⁰ Sepirman Laoli, Eka Septianti Laoli, Netti Kariani Mendrofa, *Analisis Profesionalisme Kerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Camat Gunungsitoli Idanoi*, Jurnal Ilmiah Simantek, (Universitas Nias Indonesia, 2022) Vol. 6, No.4, 35-36

jangka waktu tertentu. Prestasi kerja dapat terlihat dari segi kuantitas dan juga kualitas kerja, pengetahuan yang dimiliki, pendapat yang disampaikan.

- 2) *Loyalitas* Pegawai, hal ini berkaitan dengan karakteristik sifat profesionalisme yang merupakan kesetiaan terhadap kontitusi, pimpinan, bawahan dan rekan kerja. Ragam kesetiaan itu semua terkait satu sama lain serta tidak ada yang mutlak diberikan kepada satu jenis kesetiaan tertentu dengan tidak memperdulikan yang lainnya.
- 3) Kemampuan Pegawai, merupakan salah satu unsur yang ada kaitannya dengan pengetahuan serta keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan juga pengalaman. Ditentukannya profesionalisme pegawai berdasarkan tingkat kemampuan pegawai yang terlihat didalam kehidupan sehari-hari.

5. Tugas dan Wewenang Kepala Seksi

Seorang Kepala Sub Bagian (Kasi) mempunyai tugas dan wewenang yang bervariasi tergantung dengan konteks instansi atau organisasi tempat bekerja. Umumnya seorang Kepala Seksi bertanggung jawab dalam mengelola serta mengoordinasikan kegiatan yang di bawah naungannya.

Berikut tabel Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pendekatan hasil kerja kuantitatif bagi pejabat administrasi dan pejabat fungsional Kepala Seksi

Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yang tertuangkan dalam bentuk perilaku kerja, sebagai berikut:

1.	Berorientasi pelayanan	
	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti 	Ekspektasi Khusus Pimpinan: <ul style="list-style-type: none"> - Terbuka terhadap masukan dari orang lain - Selalu belajar dari kesalahan untuk perbaikan kinerja selanjutnya
2.	Akuntabel	
	<ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan 	Ekspektasi Khusus Pimpinan: <ul style="list-style-type: none"> - Berani berterus terang dan mengakui kesalahan
3.	Kompeten	
	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik 	Ekspektasi Khusus Pimpinan: <ul style="list-style-type: none"> - Menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan target dan standar kualitas yang ditetapkan
4.	Harmonis	
	<ul style="list-style-type: none"> - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif 	Ekspektasi Khusus Pimpinan: <ul style="list-style-type: none"> - Membangun komunikasi yang lebih terbuka dan menjaga hubungan baik dengan stakeholder - Siap menawarkan bantuan tanpa harus diminta terlebih dahulu
5.	Loyal	
	<ul style="list-style-type: none"> - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan Negara 	Ekspektasi Khusus Pimpinan: <ul style="list-style-type: none"> - Berani menyampaikan adanya indikasi/ hal-hal yang dapat merugikan dan membahayakan Negara
6.	Adaptif	
	<ul style="list-style-type: none"> - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan 	Ekspektasi Khusus Pimpinan: <ul style="list-style-type: none"> - Mengimplementasikan perkembangan teknologi

	kreativitas - Bertindak proaktif	untuk memperbaiki metode dan proses kerja.
7.	Kolaboratif	
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan: - Aktif berpartisipasi dan berkontribusi sesuai keahliannya pada unit kerja

Sumber: Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) KanKemenag Kab. Pasuruan



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

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui secara mendalam terkait strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan. Penelitian ini mengacu pada fokus penelitian di atas, dengan ini penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Bogdan dan Taylor, dalam kata-kata Lexy J. Moleong, mendefinisikan paradigma kualitatif sebagai jenis penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis dan lisan dari individu serta pengamatan perilaku, dengan bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang objek penelitian.⁴¹

Pemilihan metode kualitatif ini dikarenakan kemampuannya dalam mengidentifikasi keadaan dan problematika sosial yang berkaitan dengan perilaku, subyek, motivasi subjektif, serta ekspresi emosional yang diteliti, yang mana gambaran pemaknaan keadaan subyek yang diteliti. Oleh karena itu, subyek mampu diteliti secara langsung. Kualitatif juga dapat memperluas pengetahuan pengamat tentang cara subyek melihat serta menafsirkan pengalaman hidupnya. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peristiwa,

⁴¹ Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif : Edisi Revisi*. (Bandung : PT. RemajaRosda Karya. 2006) 23

situasi, fenomena, variabel, dan kondisi yang terjadi selama proses penelitian dan menjelaskan konsep dasar penelitian deskriptif kualitatif.⁴²

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan faktor utama. Pentingnya lokasi penelitian juga menentukan keputusan peneliti dalam menentukan judul penelitian. Adapun penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan yang berlokasi di Jalan Wahidin Sudirohusodo Nomor 5, Pekuncen, Kec. Panggungrejo, Kota Pasuruan, Jawa Timur 67126.

C. Subyek Penelitian

Dalam subyek penelitian ini, dijelaskan sebuah informasi mengenai sumber data yang tepat untuk dijadikan sebagai informan. Sebagaimana informan tersebut memiliki informasi dan juga data yang diperlukan dalam penelitian, dan juga bagaimana proses pencarian data yang dijaring sehingga keakuratannya dapat dijamin.⁴³

Subyek penelitian ditentukan dengan menggunakan *purposive sampling*. Pada konteks penelitian kualitatif Sugiyono menyatakan bahwannya *Purposive Sampling* yaitu sebuah teknik pengambilan subyek sumber data dengan tinjauan khusus, tujuannya untuk menentukan suatu sumber data dalam penelitian berdasarkan kriteria yang ditentukan secara khusus oleh peneliti. Contohnya orang tersebut dianggap memiliki pengetahuan mendalam terkait dengan yang kita inginkan atau kemungkinan

⁴² Muhammad Rijal Fadli, *Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta, 2021) Vol. 21, No. 1 36

⁴³ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, (UIN KHAS Jember, 2021) 47

penguasaan informasi sehingga mempermudah peneliti dalam pelaksanaan tugasnya dalam menelusuri objek atau situasi yang diteliti.⁴⁴

Kriteria subyek penelitian ini yaitu:

1. Subyek yang bertanggung jawab terhadap perumusan serta kebijakan teknis dibidang pelayanan dan bimbingan
2. Subyek yang bertanggung jawab terhadap pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
3. Subyek yang mengetahui dan berperan dalam pelaksanaan strategi Kepala Seksi

Adapun informan yang dijadikan sebagai subyek penelitian ini yaitu:

1. Bapak Syaikhul Hadi, selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, nantinya informasi akan didapatkan terkait pengoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan dan evaluasi program terhadap pegawai.
2. Bapak H. Yusuf Widodo, selaku Kepala Seksi di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Kabupaten Pasuruan, yang mana nantinya akan memperoleh data terkait strategi yang dilakukan dalam meningkatkan profesionalitas pegawai
3. Ibu Indra Maulidya (staf analisis data) dan Bapak Zainuddin Zuhri (staf pengadministrasian) di Seksi Pendidikan dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, yang mana diharapkan

⁴⁴ Sugiono. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung : ALFABETA, 2021) 95

mampu membantu peneliti dalam menggali informasi dan data-data yang dibutuhkan.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, dikarenakan tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan sebuah data.⁴⁵ Bagian inilah berupa penjelasan mengenai teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti. Sebagaimana peneliti dalam hal ini menggunakan teknik penelitian meliputi:

1. Observasi

Menurut Nasution merupakan inti dari semua ilmu pengetahuan. Dilanjutkan oleh pendapat Marshall bahwasannya berawal dari observasi peneliti mencoba memahamai terkait perilaku serta makna dari perilaku tersebut. Penelitian ini menggunakan jenis observasi non partisipan, dikarenakan interaksi yang dilakukan peneliti hanya sebatas dengan subyek yang akan diteliti. Demikian juga terkait kegiatan observasi ini dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. Metode observasi ini digunakan agar menghasilkan data terkait:

- a. Kondisi pegawai di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

⁴⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, (Penerbit ALFABETA Bandung, 2022) 296

- b. Mengamati bapak kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan terkait profesionalisme pegawai
- c. Mengamati perilaku dan sikap pemimpin dalam peningkatan profesionalisme pegawai

2. Wawancara

Mengutip dari buku Sugiyono, pendapat Esteberg mendefinisikan bahwasannya wawancara merupakan pertemuan antara dua orang dalam bertukar informasi serta ide melalui tanya jawab, sehingga mampu dianalisis maknanya dalam suatu pembahasan tertentu.⁴⁶ Wawancara dilakukan guna mendapat informasi serta data-data terkait strategi dari pemimpin Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.

Adapun alat-alat ketika wawancara, antara lain:

- a. Alat perekam/Hp
- b. Panduan wawancara
- c. Buku catatan

Wawancara dilakukan dengan 4 informan yang terdiri dari 2 laki-laki Kepala Kemenag dan Kepala Seksi, 1 laki-laki pegawai yang memiliki permasalahan, 1 perempuan pegawai di seksi tersebut.

⁴⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* Edisi 2022, 304

Tabel 3.1
Data Informan Penelitian

No.	Nama Informan	Keterangan
1.	Syaikhul Hadi, S.Ag, M.Fil.I	Kepala Kementerian Agama
2.	Yusuf Widodo, M. Ag.	Kepala Seksi
3.	Zainuddin Zuhri	Pegawai Administrasi
4.	Indah Rakhmawati, S.E.	Pegawai Analis Data

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan sebuah catatan fenomena yang telah berlalu, dokumen dapat berupa gambar, tulisan, gambar, karya-karya monumental dari seseorang.⁴⁷ Sugiono juga berpendapat bahwasannya metode dokumentasi yakni mencari informasi sesuai terkait variabel yang terdiri atas data, catatan, artikel, majalah, buku, dan jenis lainnya.⁴⁸ Peneliti menghasilkan data dari dokumentasi ini yakni:

- a. Profil dari lembaga Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan (Restra Kemenag Kab.Pasuruan 2020-2024)
- b. *Informed Consent* (Informasi yang telah disetujui)
- c. Foto-foto yang ada kaitannya dengan kegiatan penelitian
- d. Data verbatim (pencatatan dan pelaporan data secara tepat sesuai dengan apa yang ditulis atau diucapkan oleh informan

⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, 314

⁴⁸ Khosiah, Hajrah, Syafri, *Persepsi Masyarakat Terhadap Rencana Pemerintah Membuka Area Pertambangan Emas di Desa Sumi Kecamatan Lambu Kabupaten Bima*, Vol. 1 No. 2 (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan 2017) 144

E. Analisis Data

Peneliti menggunakan teknik analisis data model Milles dan Hubberman, yang dalam aktivitas datanya menganalisis data model Miles dan Huberman yakni *reduction, data display, dan conclusion, drawing/verification*.⁴⁹ Adapun penjelasannya.

1. *Data collection* (pengumpulan data)

Aktivitas terpenting dan paling pokok pada setiap penelitian yaitu menghimpun data. Pada penelitian kualitatif penghimpunan data atau pengumpulan data dilakukan melalui wawancara secara mendalam, atau dokumentasi atau gabungan dari ketiganya (triangulasi). Kegiatan penghimpunan data ini dilakukan sehari-hari, berbulan-bulan, agar data yang dihasilkan dapat maksimal sesuai dengan kebutuhan dari peneliti. Tahap permulaan ini peneliti melaksanakan penggalian secara umum pada keadaan sosial/obyek yang diteliti, dan apa diamati serta direkam oleh peneliti. Hal ini akan mempermudah peneliti dalam memperoleh data inginkan sesuai kebutuhan secara maksimal.

2. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Artinya meringkas, memilih dan memilah hal-hal yang *urgent* dan pokok, memfokuskan pada sesuatu yang penting, dengan mencari tema dan polanya. Sebagaimana data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan nyata, serta memudahkan peneliti dalam

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D Edisi 2022*, 322-323

melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari apabila dibutuhkan.

3. Data Display (Penyajian Data)

Penyajian data dapat diartikan sebagai suatu aktivitas dalam menyusun sekumpulan informasi, dengan demikian mampu memberikan suatu kesimpulan serta pengambilan tindakan. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk penjabaran singkat, bagan, hubungan antar kategori (golongan), *flowchart* dan sebagainya. Milles dan Hubberman berpendapat bahwasannya sebagian besar data dalam penelitian kualitatif disajikan dengan menggunakan teks naratif.

4. *Conclusion Drawing/ Verification*

Tahap terakhir menurut Miles dan Hubberman dalam analisis data yaitu verifikasi dan penarikan kesimpulan. Pada kesimpulan awal yang diungkapkan sifatnya masih sementara, juga dapat berubah sewaktu-waktu ketika tidak ditemukan bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Namun, jika pada kesimpulan tahap awal diperoleh bukti yang kuat serta konsisten ketika peneliti kembali ke lokasi penelitian untuk mengumpulkan data, kesimpulannya dari pernyataan tersebut merupakan kesimpulan tersebut kredibel.

F. Keabsahan Data

Pengujian ini penting dilaksanakan guna mengetahui kadar kepercayaan yang dicapai serta membuktikan keakuratan hasil temuan dengan pembuktian yang dilakukan peneliti. Terkait dengan hal tersebut

peneliti menggunakan triangulasi. Triangulasi merupakan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan seperti itu adanya triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.⁵⁰

1. Triangulasi Teknik

Teknik ini dipergunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara memeriksa data kepada informan yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data dihasilkan dari wawancara, kemudian di check dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner.

2. Triangulasi Sumber

Gunanya teknik ini dilakukan peneliti yaitu mencari data yang serupa terhadap sumber data yang berbeda. Misalnya dalam menggali informasi peneliti melakukannya bukan kepada satu pimpinan kasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, akan tetapi juga kepada staf lainnya yang berkaitan.

3. Triangulasi Waktu

Teknik ini digunakan dengan cara melaksanakan observasi untuk mencari data dalam waktu dan kondisi yang berbeda-beda, fungsinya untuk membandingkan informasi atau perkembangan terkait perubahan yang terjadi di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. Dicontohkan pengumpulan data yang dilakukan dengan teknik wawancara seperti halnya pada pagi hari saat informan dalam keadaan segar, belum

⁵⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D Edisi 2022*, 369

banyak masalah, otomatis akan memberikan dampak pada data yang dihasilkan lebih valid sehingga lebih kredibel.

G. Tahap-tahap Penelitian

Terdapat tiga tahapan yang dilakukan oleh peneliti, adapun tahapan-tahapan tersebut meliputi:

1. Tahap pra penelitian

- a. Memperoleh permasalahan atau problem riset di lokasi
- b. Memicu pertanyaan
- c. Menggali studi *literature* (berita, skripsi, buku)
- d. Adanya observasi dan wawancara awal
- e. Menyiapkan tujuan serta manfaat penelitian
- f. Menyusun judul penelitian
- g. Kemudian judul penelitian yang diusulkan kepada Fakultas
- h. Menentukan informan
- i. Merancang proposal penelitian
- j. Mengkonsultasikan proposal penelitian kepada dosen pembimbing
- k. Mengatur perizinan
- l. Mempersiapkan penelitian

2. Tahap Penelitian

- a. Memperdalam pemahaman terkait latar belakang serta tujuan penelitian
- b. Melaksanakan penelitian

- c. Kemudian pengumpulan sumber data atau informan yang telah ditentukan
- d. Menemukan data melalui wawancara
- e. Mengaplikasikan prosedur penelitian yang telah ditetapkan dalam menganalisis data.

3. Tahap Akhir Penelitian

- a. Penarikan kesimpulan
- b. Data disusun dalam bentuk
- c. Menyempurnakan laporan dengan memperbaiki data



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

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Profil Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan salah satu Kementerian Agama yang berada di Jawa Timur. Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan terletak di tengah-tengah Kota Pasuruan tepatnya di Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No.5, Pekuncen, Kec. Panggungrejo, Kota Pasuruan, Jawa Timur (67126).⁵¹

2. Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

a. Visi

Terwujudnya masyarakat Kabupaten Pasuruan yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir dan batin dalam rangka mewujudkan Kabupaten Pasuruan yang mandiri dan berlandaskan berlandaskan gotong royong

b. Misi

1. Dalam upaya mencapai visi tersebut, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan telah menyusun tujuh misi yang mendukungnya, yaitu: Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama;

⁵¹ Renstra Kab, Pasuruan 2020-2024, 3

2. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama;
3. Menyediakan pelayanan kehidupan baragama yang merata dan berkualitas;
4. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan ekonomi keagamaan;
5. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel;
6. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum, pendidikan agama dan keagamaan, dan
7. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya⁵².

3. Kondisi Sarana-Prasarana

a. Keadaan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

Kantor yang berada di Kecamatan Panggungrejo, Kota Pasuruan yang mana dibangun dengan satu lantai bagian depan dan dua lantai gedung bagian belakang, tepatnya di desa Kelurahan Pekuncen sebelah kiri Kantor Pemerintah Kabupaten Pasuruan. Bangunan Kantor Kementerian Agama ini juga terdiri dari 19 ruang, yakni gedung depan ada ruang PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) dan juga musholah beserta kamar mandi, kemudian untuk gedung bagian tengah ada ruang seksi BIMAS (Bimbingan Masyarakat), ruang kepegawaian, ruang umum, ruang seksi ZAWA (Zakat & Wakaf), ruang keuangan, ruang

⁵² Renstra Kab, Pasuruan 2020-2024, 11

haji; dan untuk gedung bagian belakang yang dua lantai (lantai bawah: ruang penyuluh agama non-islam, ruang seksi (PAIS) Pendidikan Agama Islam, ruang Kepala, lantai atas: ruang seksi PENDMA (Pendidikan Madrasah), ruang seksi PD.Pontren (Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren), ruang aula serba guna).

b. Potensi Wilayah

Berdasarkan data monografi Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan pada tahun 2024 Wilayah Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, dengan batas wilayah sebagaimana deskripsi dibawah ini:

Sebelah Utara : Kecamatan Panggungrejo

Sebelah Timur : Kabupaten Pasuruan

Sebelah Selatan : Kecamatan Bugul Kidul

Sebelah Barat : Kecamatan Gading Rejo⁵³.

4. Deskripsi Kegiatan

Dalam rangka melaksanakan tujuan dan sasaran, pada tahun 2020 terdapat 12 program yang dilaksanakan oleh Kementerian Agama, tetapi hanya 7 program yang dapat dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan yaitu:

- a. Program dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis lainnya Kementerian Agama
- b. Program kerukunan umat beragama
- c. Program bimbingan masyarakat islam

⁵³ Observasi, Pasuruan, Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 23 September 2023

- d. Program bimbingan masyarakat katolik
- e. Program pendidikan islam
- f. Program penyelenggaraan haji dan umrah
- g. Program penyelenggaraan hindu

Sementara itu, bermula pada tahun 2021 Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan mengoperasikan 4 kebijakan dari 5 yang telah ditetapkan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur serta Kementerian Agama yaitu:

- a. Program dukungan manajemen
- b. Program kerukunan umat dan layanan kehidupan beragama
- c. Program kualitas pengajaran dan pembelajaran
- d. Program PAUD dan wajib belajar 12 tahun⁵⁴.



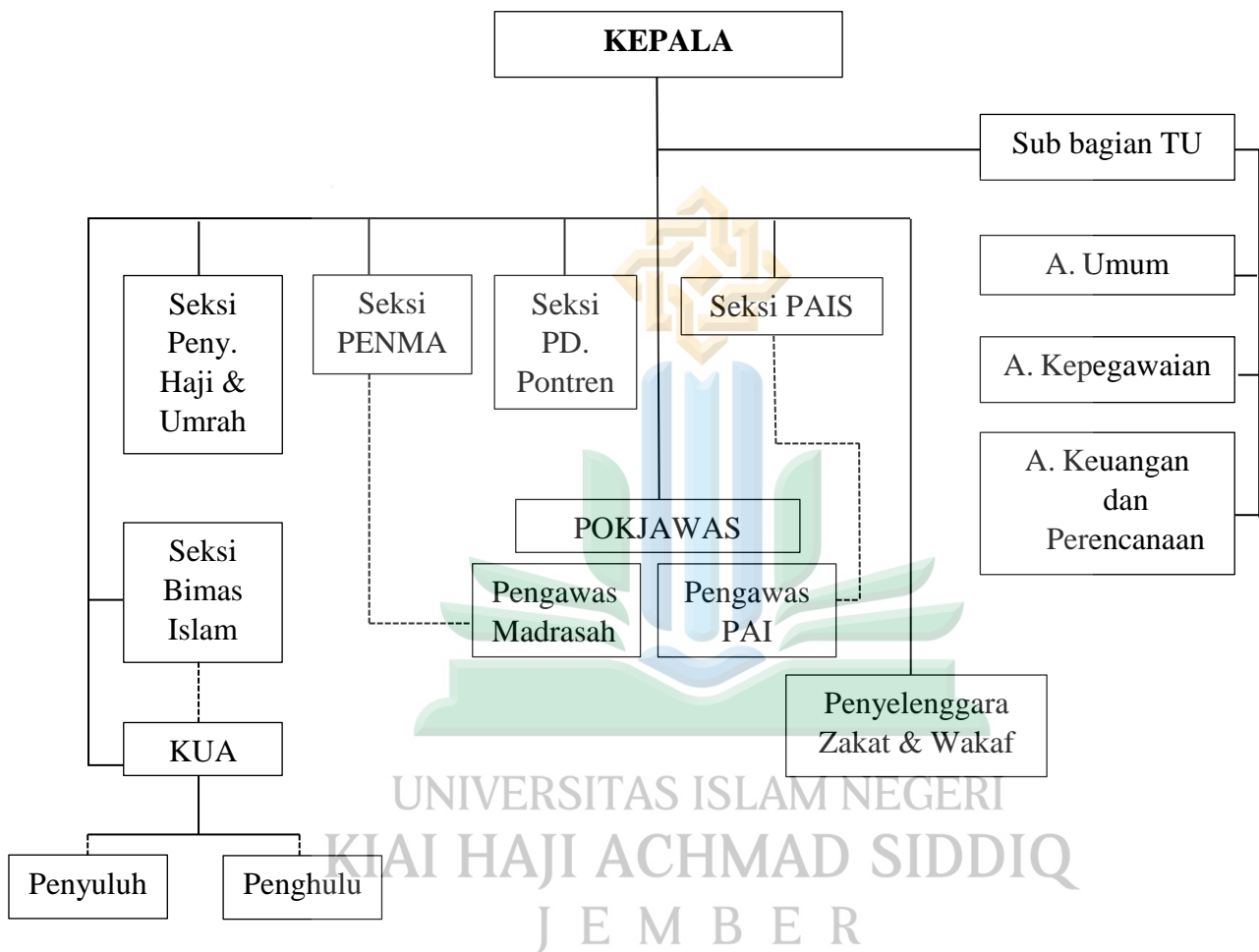
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

⁵⁴ Renstra Kab, Pasuruan 2020-2024, 94

5. Bagan struktur organisasi

Struktur organisasi

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan



Gambar 4.1

Gambar struktur organisasi Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

Sumber: Renstra Kemenag Kab.Pasuruan

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan dibantu oleh unit kerja Sub. Bagian Tata Usaha, Seksi Pendidikan Agama Islam, Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi Penyelenggaraan Haji & Umrah, Seksi Bimbingan Masyarakat

Islam dan Penyelenggara Zakat Wakaf dalam melakukan tugas dan fungsinya.

Subbagian Tata Usaha Seksi Umum pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan merupakan Ruang penerimaan seluruh berkas surat masuk dan keluar dari semua seksi. Tugas Utama Seksi Umum yaitu menerima surat masuk yang sudah di-disposisi oleh Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) setelah itu dicatat dalam sebuah Buku Arsip yang berisi (Tanggal/Bulan/Tahun, Kode Surat, Jumlah Halaman Surat).

Seksi Pendidikan Agama Islam bertanggung jawab atas layanan dan panduan teknis, pembinaan, manajemen data dan informasi, serta perencanaan dan pelaporan dalam bidang Pendidikan Agama Islam di tingkat PAUD, SD/SDLB, SMP/SMPLB, serta SMA/SMALB/SMK.

Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren memiliki tanggung jawab dalam layanan, panduan teknis, pembinaan, manajemen data dan informasi, serta perencanaan dan pelaporan di sektor pendidikan diniyah dan pondok pesantren.

Sistem informasi manajemen yang terdapat pada seksi ini meliputi SINTREN, EMIS, Pendis, SIMBA, SIPDAR TPQ dan SIKAP.

1. SINTREN merupakan aplikasi yang dipergunakan untuk mengajukan pengajuan ijin operasional (IJOP) pesantren. Dan yang dimaksud dengan IJOB yaitu sebuah sistem informasi yang digunakan sebagai sistem pelayanan perpanjangan sekaligus pendaftaran ijin operasional

lembaga yang dilakukan secara online, yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan perpanjangan, pengajuan serta pencabutan perijinan operasional pesantren di Kementerian Agama RI.

2. EMIS pendis yaitu sebuah sistem informasi manajemen pendidikan yang berfungsi mengatur informasi serta data untuk dikelola, dianalisis, disimpan serta digunakan terhadap pengambilan sebuah keputusan pendidikan, hal ini juga melibatkan lembaga pondok pesantren, taman pendidikan Al-Qur'an dan madrasah diniyah.
3. SIMBA sebuah aplikasi yang dipergunakan untuk mengakses bantuan dari pemerintah yang akan didapatkan dan juga segala macam bentuk bantuan kepada lembaga.
4. SIKAP yakni aplikasi yang dikhususkan perolehan insentif untuk para pendidik dan pengajar.
5. SIPDAR TPQ adalah aplikasi yang melayani lembaga dalam mendaftarkan lembaga TPQ nya. Dan di dalam SIPDAR terdapat pendaftaran ijop, kemudian di dalamnya akan muncul beberapa persyaratan data yang diperlukan dalam pembuatan ijop seperti adanya struktur kepengurusan, letak, data guru dan murid, dan masih banyak lainnya.

Jenis layanan yang disediakan pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yaitu Permohonan rekomendasi izin operasional lembaga TPQ, madrasah diniyah dengan berbagai jenjang

kelas, permohonan pendirian lembaga, permohonan rekomendasi tanda daftar pondok pesantren, permohonan legalisir (ijazah, isin operasional dan SK tenaga pendidik), rekomendasi bantuan lembaga keagamaan islam, rekomendasi izin tinggal terbatas (ITAS), rekomendasi santi mu'adalah, rekomendasi izin belajar, pemutakhiran lembaga dan juga konsultasi pendidikan keagamaan islam.

Adapun jumlah pegawai di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren berjumlah 3 orang, dan terkait pembagian tugas serta tanggung jawab sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

No.	Nama/NIP Pegawai	Jabatan	Tugas
1.	Syaikhul Hadi, S.Ag, M.Fil.I (197507152000031003)	Kepala Kementerian Agama	<ul style="list-style-type: none"> a. Perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis dibidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di wilayah Kota Metro; b. Pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang haji dan umrah c. Pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah,

	 <p data-bbox="448 1323 1214 1435">UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER</p>		<p data-bbox="1230 309 1385 412">pendidikan agama dan keagamaan;</p> <p data-bbox="1193 416 1374 519">d. Pelayanan kerukunan beragama</p> <p data-bbox="1193 524 1449 739">e. Pelaksanaan kebijakan teknis dibidang pengelolaan administrasi dan informasi</p> <p data-bbox="1193 743 1437 1435">f. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program, dan Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas kementerian di kabupaten/kota.</p>
2.	<p data-bbox="539 1442 831 1563">Yusuf Widodo S.Ag, M.Pd. I (19730605200031003)</p>	<p data-bbox="927 1442 1161 1603">Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren</p>	<p data-bbox="1193 1442 1453 1984">Melaksanakan bimbingan, pembinaan, dan pengeolaan terkait sistem informasi di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yang mana berdasarkan pada kebijakan teknis yang telah ditetapkan oleh</p>

			Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama
2.	Indra Rahkmawati, S.E (198511142009102001)	Jabatan analisis data dan informasi pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengupdate data kelembagaan dengan menggunakan aplikasi EMIS b. Sebagai bendahara sekaligus pembantu pengeluaran Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren c. Mengverifikasi pengajuan lembaga yang baru (TPQ, Madin dan PP)
3.	Zainuddin Zuhri A. MA (198311192007101001)	Jabatan pengadministrasi	Mengadministrasikan surat masuk dan juga keluar

Sumber: Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Bidang ini yang paling banyak berhubungan dalam segi pelayanan kepada masyarakat. Bagian pelayanan PHU di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan telah melakukan tugas dan fungsi yaitu pelayanan dan bimbingan di bidang pendaftaran haji, pembinaan haji dan umrah, perjalanan dan

dokumen, akomodasi dan pengelolaan keuangan haji, serta pengelolaan data dan informasi haji dan umrah.

Seksi Bimbingan Masyarakat Islam memiliki tanggung jawab melakukan layanan, panduan teknis, manajemen data dan informasi, serta perencanaan dan pelaporan dalam urusan agama Islam dan pembinaan syariah, pengembangan kantor urusan agama dan keluarga sakinah, serta penyuluhan agama Islam.

Seksi Penyelenggaraan Zakat dan Wakaf bertugas memberikan layanan, panduan teknis, manajemen data dan informasi, serta perencanaan dan pelaporan dalam bidang pemberdayaan zakat dan wakaf.⁵⁵

Dalam struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan seperti yang telah dijelaskan di atas, terdapat tanggung jawab terhadap 24 KUA kecamatan, yang mencakup daerah-daerah seperti Bangil, Beji, Gempol, dan lainnya. Selain itu, terdapat 11 madrasah negeri yang merupakan entitas mandiri tetapi tetap berada dalam kerangka koordinasi dengan kantor tersebut, termasuk di antaranya MAN 1 Pasuruan, MAN 2 Pasuruan, serta MTsN 1 hingga MTsN 6 Pasuruan. Pada awal tahun 2020, terjadi penggabungan pengelolaan anggaran Madrasah Ibtidaiyah Negeri dengan Kantor Kementerian

⁵⁵ Renstra Kab, Pasuruan 2020-2024, 6

Agama Kabupaten Pasuruan, sehingga bukan menjadi Satuan Kerja lagi yaitu MIN 1 Pasuruan, dan MIN 2 Pasuruan.⁵⁶

Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, jabatan fungsional terdiri atas:

- a. Guru Ahli Pertama
- b. Guru Ahli Muda
- c. Guru Ahli Madya
- d. Pengawas Sekolah Ahli Muda
- e. Pengawasa Sekolah Ahli Madya
- f. Analis Kepegawaian Ahli Madya
- g. Penyuluh Agama Ahli Muda
- h. Penyuluh Agama Ahli Pertama
- i. Penyuluh Agama Ahli Madya
- j. Perencana Ahli Muda
- k. Penghulu Ahli Pertama
- l. Penghulu Ahli Muda
- m. Penghulu Ahli Madya
- n. Pranata Komputer Ahli Pertama

Pasal 902 terkait Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama menjelaskan sebagai berikut:⁵⁷

- a. Setiap pimpinan satuan organisasi pada instansi vertical Kementerian Agama dalam menjalankan tugas dan kewajiban;

⁵⁶ Renstra Kab, Pasuruan 2020-2024, 6

⁵⁷ Renstra Kab, Pasuruan 2020-2024, 7

- 1) Prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi diterapkan baik di internal instansi vertikal maupun dalam hubungan dengan instansi lain di luar instansi vertikal sesuai dengan tugas yang diberikan.
- 2) Hubungan dengan pemerintah daerah dan seluruh instansi vertikal lainnya dikembangkan serta kerja sama dibangun, termasuk dengan unit pelaksana teknis terkait.
- 3) Pelaksanaan pengawasan secara bertingkat, evaluasi kinerja, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, dan pelaporan hasil tugas dilakukan secara berkala kepada atasan sesuai dengan hierarki yang ditetapkan.
- 4) Administrasi keuangan, akuntansi, dan pelaporan keuangan serta kinerja yang dijalankan sesuai ketentuan perundang-undangan yang ada.
- 5) Pengawasan terhadap bawahan juga dilakukan, adapun adanya kebijakan sesuai dengan perundang-undangan diambil jika terjadi penyimpangan.
- 6) Petunjuk diikuti, patuh, dan bertanggung jawab kepada atasan masing-masing.
- 7) Laporan disampaikan secara teratur dan tepat waktu.
- 8) Bertanggung jawab atas kepemimpinan, koordinasi dengan bawahan, serta memberikan bimbingan dan petunjuk dalam pelaksanaan tugas.

- 9) Penyusunan analisis jabatan, peta jabatan, deskripsi tugas, dan analisis beban kerja terhadap semua jabatan di instansi vertikal dilakukan.
 - 10) Pembuatan peta proses bisnis, prosedur kerja standar, dan standar layanan dilakukan untuk menggambarkan hubungan kerja yang efektif antar unit organisasi di instansi vertikal guna meningkatkan layanan kepada masyarakat.
 - 11) Kebijakan, program, dan kegiatan disusun berdasarkan rencana strategis yang telah ditetapkan dengan menerapkan prinsip efektif, efisien, bersih, dan akuntabel dalam pemerintahan.
- b. Setiap pemimpin unit organisasi yang menerima laporan dari unit organisasi di bawahnya harus mengelolanya dan menggunakan sesuai dengan kebutuhan dan wewenangnya.
 - c. Dokumen penyusunan seperti analisis jabatan, peta jabatan, deskripsi tugas, analisis beban kerja, peta proses bisnis, prosedur kerja standar, dan standar layanan dijadikan pedoman dalam penataan organisasi, tata kelola, dan manajemen sumber daya manusia aparatur, yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi setelah berkoordinasi dengan Biro Organisasi dan Tata Laksana.

d. SDM Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

Pada awal tahun 2020, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan memiliki dukungan dari 691 Pegawai Negeri Sipil (ASN) yang bekerja di 7 unit kerja di Kantor Induk dan 11 unit

kerja Madrasah, yang berperan penting dalam mencapai kinerja yang diinginkan.⁵⁸

1) Statistik Pegawai berdasarkan Unit Kerja

Tabel 4.2
Data Statistik Pegawai berdasarkan Unit Kerja Kantor

NO.	Unit Kerja	Nama Pegawai	Jumlah pegawai
1.	Sub bagian Tata Usaha	1. Bakhrul Uum, S.Ag., M. Si 2. Prantini, S.H., M.Pd.I 3. Tri Wahyuni Irianty, S.Pd.I 4. Sukhufilretno Yanuari, S.Pd.I 5. Agus Suryadi 6. Anna Sofiati. A.Md	6
2.	Seksi Bimbingan Islam	1. Agus Suhery, S.Ag, M.Si. 2. Hudan Effendi, S.Pd.I 3. Sitta Chaurok, S.Pt 4. Suhermawan Hadi 5. Supadmi, A.Ma	5
3.	Bidang Umum	1. Rohyati, S.E 2. Moh. Muhaimin 3. Rochmawati, S.Pd.,M,Mpd 4. Nur Laila, S.Pd	4
4.	Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren	1. Yusuf widodo S.Ag, M.Pd.I 2. Indra Rahmawati S.E 3. Saifudin zuhri A.Ma	3
5.	Seksi Pendidikan Madrasah	1. Bustanul Arifin, S. Pd. M. Pd 2. Luluk Farida, S. Sos 3. Dra. Ribut Indayani 4. Nurul Aini, S. Pt 5. Nur Laily Isniah, S. Pd 6. Rafid Romadoni, S. Pd.I	6
6.	Seksi Pelaksana Haji & Umrah	1. Dr. Imron Muhadi, S.Ag, M.Pd.I 2. Aminatun, S.Pd.I 3. Fithrotul Millah S.Kom 4. Lukman Hakim, S.Pd.I	4
	Jumlah Total		28

Sumber: Observasi KanKemenag 2024

⁵⁸ Renstra Kab, Pasuruan 2020-2024, 8

e. Fungsi

Dalam melaksanakan tugasnya, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan menyelenggarakan fungsi yang dilaksanakan oleh penyelenggara dan seksi yang ada, sesuai dengan tipologinya. Dengan itu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan menyelenggarakan fungsi:⁵⁹

- 1) Penetapan dan perumusan visi, misi, serta kebijakan teknis di bidang pelayanan, bimbingan kehidupan beragama terhadap masyarakat kabupaten/kota;
- 2) Pelayanan, bimbingan, serta pembinaan kehidupan beragama;
- 3) Pelayanan, bimbingan, serta pembinaan haji & umrah, dan juga zakat dan wakaf;
- 4) Pelayanan, bimbingan, serta pembinaan pada bidang madrasah, pendidikan agama, serta pendidikan keagamaan;
- 5) Pembinaan kerukunan umat beragama;
- 6) Pelaksanaan kebijakan teknis pada bidang pengelolaan administrasi dan informasi;
- 7) Pengoordinasian, perencanaan, pengendalian, pengawasan, serta evaluasi terhadap program; dan
- 8) Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, serta lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan

⁵⁹ Renstra Kab, Pasuruan 2020-2024, 3

B. Penyajian Data dan Analisis Data

Pada bagian ini hasil penelitian lapangan yang telah dilaksanakan kemudian akan di analisis dengan memakai teknik pengumpulan yang tepat dengan metodologi penelitian. Diharapkan dari hasil analisis yang dilakukan mampu mengungkap data yang relevan serta mendukung pemahaman terhadap fokus penelitian yang diinginkan. Beberapa fokus penelitian yang dianalisis yakni: Pertama, Bagaimana strategi dari seorang Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan?, Kedua, Bagaimana faktor pendukung dan penghambat Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan?

Kepala Kementerian Agama yakni Bapak Syaikhul Hadi, S.Ag, M.Fil.I mengungkapkan terkait profesionalisme pegawai yang mana Kepala Kementerian Agama sebagai berikut.

“Profesionalisme pegawai sebuah pilar utama dalam mewujudkan visi dan misi lembaga, dengan ini saya sebagai pengambil kebijakan di sini akan menegaskan komitmen saya dalam membangun SDM unggul yang berlandaskan profesionalisme. Pegawai yang profesional bukan hanya sekedar individu yang cakap dalam menjalankan tugasnya mbak, akan tetapi juga individu yang berintegritas, berdedikasi tinggi, serta senantiasa mengutamakan kepentingan bangsa dan negara. Disini saya di dampingi oleh para Kepala Seksi dalam merumuskan strategi komprehensif untuk meningkatkan profesionalisme pegawai. Yaa strategi ini biasanya berupa penguatan pengembangan kompetensi pegawai, peningkatan disiplin, penguatan sistem *reward* dan *punishment*, dan juga pengembangan budaya yang profesional”.⁶⁰

⁶⁰ Syaikhul Hadi, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 14 Juni 2024

Berikut penjelasan dari strategi Kepala Seksi lebih rincinya dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

1. Strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

Kepala Seksi di Kementerian Agama merupakan pegawai pilihan yang ditugaskan memiliki tanggung jawab terhadap seksi tertentu di dalam Kementerian Agama. Kepala seksi juga sosok pegawai yang memiliki tanggung jawab dalam memimpin serta mengelola di seksi yang di pimpinnya⁶¹. Sementara, strategi Kepala Seksi sendiri merupakan rencana khusus dari Kepala Seksi terhadap suatu aktivitas serta penyelesaian permasalahan tertentu, baik internal maupun eksternal.

Hasil observasi penulis di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan mengenai strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai, penulis menemukan bahwa Kepala Seksi telah melakukan tugas dan tanggung jawabnya sesuai ketentuan yang ada. Akan tetapi peneliti mendapati bahwa salah satu pegawai mengalami keminiman pemahaman terkait ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal tersebut dibuktikan oleh peneliti dengan terlihatnya kinerja dari salah satu pegawai yang kurang maksimal dalam pelayanan kepada masyarakat. Perihal kemampuan tersebut sangat dibutuhkan apalagi pelayanan pada

⁶¹ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 23 Januari 2024

zaman sekarang di Kementerian Agama dilakukan dengan menggunakan media digital bukan hanya secara offline saja, melainkan juga secara online⁶². Maka dari kendala tersebutlah perlu adanya sebuah strategi dalam penyelesaiannya. Strategi sendiri memiliki tiga tahapan yaitu: ⁶³

a. Formulasi strategi

Formulasi strategi yakni penentuan aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan pencapaian tujuan. Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yang memiliki aktivitas ataupun kegiatan yang dapat mendukung pencapaian tujuan utama seksinya yakni dengan memberikan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, pengelolaan data informasi, serta penyusunan rencana serta pelaporan di bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren baik secara online maupun offline secara profesionalisme.

Berdasarkan tujuan utamanya dari Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dalam mencapai tujuan tersebut secara profesional, maka formulasi strategi yang dilakukan oleh Kepala Seksi yakni dengan menyiapkan strategi alternatif terdahulu, kemudian dilanjutkan dengan pemilihan strategi, dan yang terakhir yakni dengan penetapan strategi yang tepat. Hal tersebut sebagaimana wawancara yang dilakukan peneliti dengan Kepala

⁶² Observasi, Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, Seksi PD. Pontren, 23 Januari 2024

⁶³ Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Impementasi*. (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia) 12

Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan yaitu H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I.

“Begini mbak, tujuan utama dari Seksi PD.Pontren sendiri yaitu melakukan pelayanan dan bimbingan teknis, pembinaan, pengelolaan data dan informasi, penyusunan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren dilakukan baik secara offline dan online dengan profesionalisme. Lebih rincinya kami itu melayani pengurusan ijin operasional lembaga keagamaan seperti pondok pesantren, madrasah diniyah takmiliyah, lembaga pendidikan Al-Qur’an, serta mendukung pelaksanaan kegiatan Pospeda (Pekan Olahraga dan Seni Antar Pondok Pesantren Daerah), melaksanakan bimbingan dan pembinaan kepada guru madin, TPQ dan pengasuh, menjalin kerjasama dengan dinas pendidikan terhadap pengembangan pendidikan pondok serta membimbing santri untuk turut aktif dalam kegiatan-kegiatan tingkat provinsi maupun nasional. Nah, kembali lagi dalam banyaknya kegiatan yang sudah saya jelaskan pastinya saya tidak bisa bekerja sendirian, perlu adanya dukungan dari partner kerja. Jumlah pegawai yang hanya 2 orang, Bu Indra di analisis dan Pak Udin di administrasi hal tersebut saya rasakan kurang maksimal dan juga kurang efektif dalam memenuhi penyelesaian tugas, melihat yang melakukan pelayanan di seksi ini lumayan banyak. Apalagi sampean sudah mengetahui keterbatasan dari salah satu pegawai kita, dan hal tersebut menjadi sebuah permasalahan, Dan ini perlu adanya pemilihan strategi yang tepat, banyak pertimbangan dalam pemilihan strategi yang tepat”.⁶⁴

Pernyataan di atas menjelaskan bahwasannya seorang Kepala Seksi dalam mencapai profesionalisme pegawainya pasti membutuhkan pemilihan strategi yang tepat. Dan strategi lainnya yang digunakan oleh Kepala Seksi, yaitu Bapak H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I. ketika melakukan wawancara bersama peneliti sebagai berikut.

⁶⁴ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 23 Januari 2024

“Jadi gini mbak, dalam menumbuhkan disiplin dan kesungguhan dalam bekerja maka perlu menciptakan lingkungan kerja yang disiplin. Maksudnya memberikan acuan kepada mereka bahwasannya dengan disiplin dan mengikuti aturan yang ditetapkan, maka kemungkinan kecil mengalami hambatan dan kendala, intinya cari amannya saja”.⁶⁵

Hasil pengamatan yang dilakukan peneliti, terlihat bahwasannya Bapak Kepala Seksi seorang yang fokus pada tujuan dan konsisten terhadap lingkungan kerja yang disiplin.

Pernyataan di atas dipertegas oleh wawancara yang dilakukan peneliti bersama Ibu Indra Rakhmawati, S. E. selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Semenjak Kasi nya Pak Yusuf ruangan ini menjadi terkonsep meskipun belum maksimal, dikarenakan mungkin pembawaan beliau yang tenang dan santai. tapi dibalik itu Pak Kasi menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, pemikiran beliau untuk perubahan pontren sangatlah besar”.⁶⁶

Pernyataan di atas ditambahkan oleh hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Zainudin Zuhri yakni selaku pegawai administrasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Pak Kasi itu selalu mengedepankan disiplin dan keamanan mbak. Komitmennya beliau itu kuat wes, apalagi dalam menciptakan suasana kerja yang disiplin, jujur, dan kondusif di ruangan”.⁶⁷

Kepala Kementerian Agama yaitu Bapak Syaikhul Hadi,

⁶⁵ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

⁶⁶ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

⁶⁷ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

S. Ag, M.P.d. mengungkapkan terkait strategi yang diformulasikan oleh Bapak Kepala Seksi.

“ Kebijakan dan strategi yang dibuat oleh Pak Kasi menurut saya telah menyentuh berbagai aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang disiplin. Mulai dari penerapan jam kerja yang efektif dan efisien, hingga penegakan aturan dan tata tertib kantor yang konsisten”⁶⁸

Kesimpulan dari formulasi strategi di atas yaitu Bapak Kepala Seksi dalam pemilihan strateginya guna menciptakan lingkungan kerja yang aman, dikarenakan dengan adanya kedisiplinan maka kemungkinan kecil adanya sebuah hambatan dan juga kendala”.

Pemilihan strategi alternatif lainnya yang digunakan Kepala Seksi dalam meningkatkan Profesionalisme yaitu dengan pemahaman kemampuan dan karakter pegawai. Hal ini ditegaskan oleh Kepala Seksi, yakni Bapak H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I. ketika melakukan wawancara bersama peneliti.

“Perlu adanya pemilihan strategi yang tepat yaitu dengan melakukan pendekatan kepribadian masing-masing pegawai, merangkul intinya. Jadi mulanya hal tersebut saya lakukan dengan pemahaman pada kepribadian dan juga karakter dari masing-masing pegawai. Tidak bersikap secara sepihak perlu adanya pemikiran yang tepat. Saya berfikir bahwasannya dengan cara ini dapat memaksimalkan yang namanya kinerja, komunikasi, dan juga adanya kolaborasi yang kuat sesama tim kerja. Dengan ini pekerjaan akan terselesaikan dengan tepat dan baik”.⁶⁹

Pernyataan di atas juga dibuktikan dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti saat berada di lokasi, hal ini terlihat dari

⁶⁸ Syaikhul Hadi, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 14 Juni 2024

⁶⁹ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

Kepala Seksi saat melakukan pemberian tugas kepada masing-masing pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki.

Pernyataan di atas dipertegas oleh wawancara yang dilakukan peneliti bersama Ibu Indra Rakhmawati, S. E. selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Terkait pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab saya, menurut saya cukup baik akan tetapi mbak yang menjadi kendala yakni kurangnya tenaga yang kompeten pada bidangnya apalagi pelayanan dikantor yang dibutuhkan saat ini pemahaman terkait IT, mengharuskan pelayanan dilakukan secara online. Akan tetapi Pak kasi mampu mengatasinya dengan melakukan pendekatan karakter pegawai, yang mana tidak memaksakan pegawai. Tapi resikonya juga besar jika terjadinya pemaksaan, pekerjaan tidak terselesaikan dengan baik”.⁷⁰

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, pernyataan di atas juga dibuktikan dengan pembagian tugas yang diberikan Kepala Seksi kepada pegawai dengan menyesuaikan kemampuan masing-masing pegawai.

Dan juga dari pernyataan di atas di perkuat lagi oleh hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Zainudin Zuhri yakni selaku pegawai administrasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Pak Yusuf ini menurut saya sosok yang mampu memahami keadaan dari pegawai, ya itu terlihat mbak. Ketika beliau mengetahui kekurangan dari para pegawainya terutama saya, beliau tidak secara langsung bersikap layaknya kepala biasanya yang *perfeksionis*, akan tetapi Pak Kasi bersikap

⁷⁰ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

layaknya ya kepala yang menghargai kekurangan dari pegawainya, karena sejatinya semua orang tidak ada yang sempurna”.⁷¹

Pernyataan di atas juga dibuktikan dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti saat berada di lokasi, hal ini terlihat bahwasannya dalam melakukan sebuah pelayanan pegawai ditugaskan sesuai keahlian masing-masing.

Pernyataan di atas juga diperkuat dengan *argument* yang diberikan Kepala Kementerian Agama terkait formulasi strategi yang kedua oleh Bapak Kepala Seksi.

“Menurut saya strategi yang kedua ini sangatlah tepat jika di aplikasikan kepada pegawai dan juga hal ini merupakan aspek yang paling penting dalam pemahaman kemampuan dan karakter pegawai. Mulai dari pemetaan kompetensi, pengembangan program pelatihan dan pengembangan, hingga evaluasi kinerja pegawai. Saya percaya bahwasannya Kasi telah mengupayakan cara bagaimana dalam pendekatan yang baik kepada masing-masing pegawai”.⁷²

Hasil wawancara di atas terkait pemilihan strategi menyimpulkan bahwasannya pemilihan strategi yang digunakan oleh Bapak Kepala Seksi yakni dengan melakukan pendekatan dan juga pemahaman karakter pada masing-masing pegawai.

Strategi alternatif lainnya dari Kepala Seksi dengan membuat perencanaan dan penjadwalan yang efektif. Hal ini didukung wawancara yang dilakukan oleh Kepala Seksi Pendidikan Diniyah

⁷¹ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

⁷² Syaikhul Hadi, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 14 Juni 2024

dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, yakni Bapak H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I. bersama peneliti”.

“Perlu diketahui mbak perencanaan dan penjadwalan yang efektif dapat membantu dalam membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Seperti yang samian ketahui saya dan Bu Indra tipikal yang kerja, rumah, kerja, rumah... jadi buat kita hal ini mampu membantu menikmati waktu bersama keluarga lebih lama, dan pastinya menjaga kesehatan”.⁷³

Hasil observasi dari pernyataan di atas dibuktikan dengan kedatangan dan perpulangan Pak Kepala yang selalu tepat pada waktunya, dengan itu tugas pun selesai tepat waktu. Beliau selalu menghargai waktu dan memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya.

Pernyataan di atas dipertegas oleh wawancara yang dilakukan peneliti bersama Ibu Indra Rakhmawati, S. E. selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Kemampuan Pak Kasi dalam membuat perencanaan dan penjadwalan yang efektif itu sudah menjadi inspirasi bagi Kasi-kasi lainnya, yang mana seksi ini memiliki 3 orang pegawai namun terkait penuntasan tugas kita tidak tertinggal dengan seksi lainnya”.⁷⁴

Hasil observasi yang dilakukan peneliti terbukti dari perlakuan kasi lain yang berbeda kepada Pak Yusuf. Terlihat bahwasannya Pak Yusuf lebih disegani dan dijadikan percontohan bagi kasi-kasi yang lain.

⁷³ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

⁷⁴ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

Dan juga dari pernyataan di atas di perkuat lagi oleh hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Zainudin Zuhri yakni selaku pegawai administrasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Adanya penjadwalan ini membuat saya sendiri terarah dan memiliki arah yang jelas dalam penyelesaian tugas, meskipun tidak semaksimal Bu Indra dalam penyelesaiannya”.⁷⁵

Syaikhul Hadi selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan juga berpendapat terkait strategi yang dilakukan oleh Kepala Seksi.

“Strategi yang ketiga ini juga mencakup point penting dalam meningkatkan efektifitas perencanaan dan penjadwalan. Dimulai dengan penetapan tujuan yang jelas dan terukur, hingga pemanfaatan teknologi informasi yang mendukung proses perencanaan dan penjadwalan. Terkait hal ini saya juga telah mempercayakannya kepada Kasi sepenuhnya”.⁷⁶

Kesimpulan dari hasil wawancara di atas yaitu dengan adanya perencanaan dan penjadwalan yang efektif membuat penyelesaian tugas cepat terselesaikan tanpa harus menggunakan waktu di luar jam kerja.

Pemilihan strategi alternatif selanjutnya dengan menyiapkan untuk memberikan kesempatan melakukan pengembangan dan juga pelatihan kepada pegawainya. Hal ini ditegaskan oleh Kepala Seksi, yakni Bapak H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I. ketika melakukan wawancara bersama peneliti.

⁷⁵ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

⁷⁶ Syaikhul Hadi, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 14 Juni 2024

“Awalnya saya heran kok masih ada yang belum paham terkait IT, melihat pelayanan juga saat ini semua apa-apa serba online, sampai pelayanan pun ada aplikasinya. Akan tetapi kok masih ada gitu yang belum paham. ternyata setelah ditelusuri lebih jauh dari latar belakang pegawai, saya bisa memahami hal tersebut. Dan cara alternatif yang saya gunakan yaa dengan memberikan kesempatan kepada staf untuk pengembangan profesionalisme dengan mengikuti seminar, dan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan pegawai, dengan itu mbak dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas mereka, dan membantu mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, akurat dan terukur”.⁷⁷

Pernyataan di atas juga dibuktikan dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti saat berada di lokasi, hal ini terlihat dari kegiatan yang di lakukan biasanya yakni BIMTEK (Bimbingan Teknologi) bersama para operator dari lembaga yang dibawah naungan Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, tak hanya itu Bapak Kepala Seksi juga memberikan arahan untuk senantiasa belajar dan berlatih bersama pegawai yang lain, khususnya Bu Indra.

Pernyataan di atas dipertegas oleh wawancara yang dilakukan peneliti bersama Ibu Indra Rakhmawati, S. E. selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Awalnya saya beranggapan bahwa beliau tidak dapat memberikan kontribusi banyak terkait hal ini, karenanya beliau sosok yang pendiam dan kalem, akan tetapi asumsi saya salah kepada beliau, setelah adanya kemajuan dari perkembangan Bapak Kepala Seksi pada akhir-akhir ini. Beliau sosok yang berhati-hati dalam bertindak dengan tidak menyalahkan bawahan saat belum mengetahui kekurangan serta kondisi yang terjadi. Dan adanya pengembangan dan

⁷⁷ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

juga kesempatan dari Bapak Kepala memang ada, akan tetapi terkait hal ini tidak terlalu direspon baik oleh Bapak Udin. Memang dasarnya aja Bapak Udin seperti itu mbak, berkali-kali saya ajari dan beri pemahaman tapi tidak ada hasil”.⁷⁸

Pernyataan di atas juga dibuktikan dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti saat berada di lokasi, hal ini terlihat dari masyarakat yang lebih memilih Bu Indra untuk melayani pelayanan dibandingkan dengan Pak Udin, dikarenakan kemampuan Bu Indra yang lebih banyak dalam melakukan pelayanan.

Pernyataan di atas dikuatkan oleh wawancara yang dilakukan peneliti bersama Bapak Zainuddin Zuhri selaku staf administrasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Terkait pelatihan itu tidak menjamin saya bisa sepadan dengan Bu Indra mbak, karena dari pemahaman serta pengalaman Bu Indra lebih banyak, sehingga dalam pengerjaannya pun jauh lebih cepat Bu Indra. Awal-awal dulu banyak sekali hambatan, apalagi background saya bukan di pegawai struktural tapi fungsional di guru, ketika masuk di kantor yang dibutuhkan staff yang paling tidak 50% mengerti tentang IT, lah sedangkan latar belakang saya waktu dari guru sama sekali tidak mengerti terkait IT, Jadi pengetahuan dan pengalaman sangat minim”.⁷⁹

Kepala Kementerian Agama yaitu Bapak Syaikhul Hadi juga berpendapat terkait formulasi strategi yang dilakukan oleh Kepala Seksi.

“Strategi selanjutnya menurut saya juga sangat tepat karena mulai pemetaan kebutuhan pelatihan, pengembangan program latihan dan juga motivasi dukungan yang telah diberikan juga sudah dirasa cukup memuaskan. Hal ini juga sudah terpenuhi untuk pengembangan kualitas daripada pegawai sendiri dan

⁷⁸ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

⁷⁹ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

kembali lagi saya yakin serta percaya terkait strategi ini efektif dalam meningkatkan kualitas daripada sumber daya manusia yang ada”.⁸⁰

Hasil wawancara di atas menjelaskan bahwasannya Strategi yang dipilih Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawainya dengan menyiapkan untuk memberikan kesempatan melakukan pengembangan dan juga pelatihan kepada pegawainya, dan hal tersebut tidak begitu di dukung oleh salah satu pegawai dikarenakan kemampuan dari salah satu pegawai yang kurang berkembang.

Strategi yang dipilih oleh Kepala Seksi lainnya dengan menciptakan program reward dan *punishment* yang adil. Hal ini didukung oleh Kepala Seksi, yakni Bapak H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I. ketika melakukan wawancara bersama peneliti.

“Pastinya terkait *reward* dan *punishment* dari kantor sudah ditetapkan, namun untuk di lingkup Seksi PD. Pontren sendiri kami mempunyai ketentuan yang telah disepakati bersama yaitu Mengkomunikasikan terlebih dahulu sebelum pengambilan keputusan. *Reward* sendiri biasanya berupa bonus, akan tetapi paling sering biasanya yaitu makan-makan bersama, Tujuannya untuk memotivasi pegawai untuk terus bekerja dengan baik. Sedangkan dari kantor sendiri bisanya berupa kenaikan gaji dan piagam penghargaan. Sedangkan untuk *punishment* dilakukan secara konstruktif bertujuan memperbaiki kesalahan dari pegawai dan sifatnya membangun”.⁸¹

Pernyataan wawancara di atas juga diperkuat dengan hasil observasi dari peneliti, dan hal itu dibuktikan dengan adanya

⁸⁰ Syaikhul hadi, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 14 Juni 2024

⁸¹ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

pemberian *reward* pada pegawai berupa makan bersama di luar kantor tujuannya untuk merefreshing diri serta membangun semangat dan kekompakan yang lebih dari pegawai. Sedangkan pemberian punishment dibuktikan dengan adanya tugas tambahan yang diberikan, terlihat saat pegawai melakukan lembur dalam penyelesaian tugas.

Pernyataan di atas dipertegas oleh wawancara yang dilakukan peneliti bersama Ibu Indra Rakhmawati, S. E. selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Hal ini diperlakukan dengan adil dan tidak ada staf yang diistimewakan oleh beliau, dan terkait pengambilan keputusan semua dilakukan dengan transparan, tanpa adanya sesuatu yang disembunyikan”.⁸²

Pernyataan di atas dikuatkan oleh wawancara yang dilakukan peneliti bersama Bapak Zainuddin Zuhri selaku staf administrasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Cara beliau yaitu membuka ruang untuk komunikasi dan feedback dari pegawai, jadi di dalamnya ada kesempatan untuk mengutarakan terkait pemilihan reward dan punishment yang kurang tepat ditetapkan”.⁸³

Bapak Syaikhul hadi juga memberikan pendapatnya terkait kebijakan dan strategi yang dipilih Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai.

⁸² Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

⁸³ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

“Kebijakan yang dibuat mulai dari penetapan kriteria yang jelas dan terukur untuk pemberian reward, hingga penerapan sistem yang transparan dalam pelaksanaan program menurut saya itu sudah memenuhi kebutuhan daripada pegawai, kasi juga pastinya sudah memikirkan terkait strategi-strategi yang tepat dan hal itu pastinya sudah melalui persetujuan dari atasan”.⁸⁴

Kesimpulan dari pemilihan strategi dengan menciptakan program reward dan *punishment* yang adil, artinya telah mengkomunikasikan kebijakan *reward* dan *punishment* kepada seluruh pegawai terlebih dahulu dengan banyak pertimbangan.

b. Penerapan strategi (aksi dari formulasi strategi)

Penerapan strategi mengaitkan perencanaan serta penggunaan sumber daya dengan efektif untuk meraih hasil yang diinginkan. Dalam artian mengimplementasikan sebuah program,

Penerapan strategi Kepala Seksi yang pertama yaitu mengimplementasikannya pada penegakan kedisiplinan.

Sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I. selaku Kepala Seksi.

“Berbicara tentang disiplin dan kesungguhan dalam bekerja itu harus tertanam dalam diri kita sendiri dulu mbak. Saya tanamkan itu pada diri saya, karena saya mengerti posisi saya sekarang itu pemimpin. Samian tau sendiri pemimpin itu panutan, contoh bagi pegawai yang lain. Otomatis strategi yang tepat untuk penegakan disiplin dan sungguh-sungguh dalam bekerja ya.. dimulai dari diri seorang pemimpin itu sendiri. Perkara bawahan pasti mencontoh dan segan pada pemimpinnya. Semua itu sebenarnya sesederhana itu mbak kalau kita bisa lakukan dengan baik. Tinggal dari kita

⁸⁴ Syaikhul Hadi, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 14 Juni 2024

bagaimana bisa belajar proses dan tahapan, karena perubahan yo tidak ada yang instan”.⁸⁵

Pernyataan di atas juga dibuktikan dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti saat berada di lokasi, hal ini terlihat dari Bapak Kepala Seksi disiplin, datang ke kantor lebih awal dibandingkan pegawai yang lain, tak hanya itu terlihat juga Bapak Kepala Seksi selalu menunjukkan komitmen yang kuat dalam mengemban tanggung jawabnya.

Pernyataan di atas diperkuat oleh pengakuan Ibu Indra Rakhmawati, S. E. selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Beliau sosok yang disiplin dan menghargai waktu mbak. Padahal jarak rumah beliau yang paling jauh dari Kemenag daripada saya dan Pak Udin, sekitar 1 jam tapi beliau selalu on time. Itu juga yang membuat saya betah dan selalu disiplin”.⁸⁶

Dan juga dari pernyataan di atas diperkuat lagi oleh hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Zainudin Zuhri yakni selaku pegawai administrasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Pak Yusuf itu orangnya disiplin, cakcek... apalagi datang ke kantor paling awal beliau, set 8 kurang wes ada di ruangan. Itungannya gini mbak, pemimpinnya sregap yaa otomatis pegawai harus begitu juga karena sungkan semisal sering terlambat”.⁸⁷

Hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasannya penerapan strategi yang digunakan Kepala Seksi dengan penegakan

⁸⁵ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 23 Januari 2024

⁸⁶ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 25 Januari 2024

⁸⁷ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 25 Januari 2024

kedisiplinan pada diri seorang pemimpin dan memberikan contoh yang baik kepada bawahannya.

Strategi yang kedua pemahaman kemampuan dan karakter pegawai yang diimplementasikan pada pengalokasian sumber daya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I. selaku Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.

“Pemahaman karakter ini saya terapkan dengan pengalokasian sumber daya, caranya dengan pengoptimalan pada fungsi pegawai itu sendiri, seperti ini gambarannya... karena ya semua orang memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Disini kebetulan Bu Indra memiliki kemampuan yang unggul daripada Pak Udin. Jadi, dalam penerapan strategi kepada bawahan saya, yang selalu saya terapkan yaitu bekerja secara enjoy, santai, tidak ada penekanan begitu saja. Pegawai yang memiliki masalah dengan segala keterbatasan, kita tidak bisa bersifat idealis, akan tetapi disini saya menempatkan sebagai pemimpin yang bijaksana. Kita menelusuri dahulu latar belakangnya dan juga kemampuan pikiran yang dimiliki. Dari situlah baru saya mensiasati terkait permasalahan ini dengan bertahap yakni dengan pendekatan perlahan kepada pegawai. Nggak hanya itu juga mbak, saya juga mengutamakan dan mengoptimalkan fungsinya pegawai tersebut itulah pengalokasian sumber daya yang saya gunakan. Fungsi yang dimaksud itu mengutamakan keunggulan dari kemampuan yang dimiliki yakni contohnya seorang driver. Kalau bicara masalah supir-menyupir Pak Udin sangat jago sekali, tidak perlu diragukan lagi karena memang basicnya itu. Jadi saya memanfaatkan keadaan yang ada. Dan kebaikannya Bu Indra sangat dibutuhkan dikantor terkait pelayanan online, maka lebih saya optimalkan dikantor daripada dilapangan”⁸⁸

Hasil observasi dari pernyataan di atas terlihat dengan pembagian tugas yang diberikan, yang mana Bu Indra lebih banyak dikantor dengan segala tugas dan pelayanan onlinenya sedangkan

⁸⁸ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 23 Januari 2024

Pak Udin lebih banyak ikut Pak Kasi untuk terjun melakukan pelayanan secara offline.

Pernyataan di atas diperkuat oleh pengakuan Ibu Indra Rakhmawati, S. E. selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Pekerjaan yang menjadi tanggungan saya saat ini baik mbak, karena saya pun tipikal yang *introvet* dan lebih menyukai melakukan pekerjaan serta pelayanan di kantor daripada diluar pergi jauh-jauh”.⁸⁹

Hasil observasi dari pernyataan di atas terlihat bahwasannya Bu Indra lebih banyak di kantor, dan peneliti pun jarang melihat Bu Indra bercengkrama dengan pegawai yang lain di jam kerja, terlihat juga Bu Indra sosok pegawai yang disiplin.

Pak Zainuddin Zuhri selaku pegawai administrasi di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren juga menguatkan pernyataan wawancara di atas.

“Saya suka berkelana mbak, dan pengalaman saya dalam hal supir-menyupir itu sudah banyak. Pekerjaan saya juga sebagai driver tapi itu hanya sampingan ketika libur kantor saja. Enjoy aja saya di posisi ini, terkait tugas ini yang diberikan pastinya saya maksimalkan karena saya menguasai dalam hal ini”.⁹⁰

Hasil observasi dari pernyataan di atas terlihat bahwasannya Pak Udin ketika bertugas melakukan pelayanan dilapangan terlihat paham area-area pasuruan sekalipun pedalaman dan beliau sangat

⁸⁹ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 25 Januari 2024

⁹⁰ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 25 Januari 2024

humble, luwes dalam berinteraksi dengan masyarakat yang melakukan pelayanan secara offline.

Dari kesimpulan wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya dengan penerapan strategi yang dilakukan Bapak Kepala Seksi dengan pengalokasian sumber daya yaitu dengan cara pengoptimalan kepada fungsi masing-masing pegawai.

Pembuatan perencanaan dan penjadwalan yang efektif diimplementasikan Kepala Seksi dengan menetapkan kebijakan operasional. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yakni H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I melalui wawancara yang dilakukan peneliti.

“Terkait kebijakan ini juga baru ada sekitar Bulan Desember kemarin, bertepatan setelah adanya rapat koordinasi bersama pimpinan Bapak Syekh (Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan) yang mana rapat tersebut pemimpin meminta seluruh pejabat pertama (Kasi) meningkatkan kinerja dan profesionalitas dalam bekerja, termasuk mempertanggung jawabkan penggunaan setiap anggaran Negara. Otomatis setelah adanya rapat harus ada pergerakan, harus ada perubahan lebih baik. Pengadaan kebijakan ini pastinya bertujuan menciptakan standar dan konsistensi dalam menjalankan berbagai aktivitas, terutama dalam penyelesaian tugas dengan tepat waktu”.⁹¹



Gambar 4.1
Rapat bersama para Kepala Seksi

⁹¹ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

Pernyataan di atas diperkuat oleh pengakuan Ibu Indra Rakhmawati, S. E. selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Alhamdulillah mbak, semenjak adanya rapat yang dilakukan bersama Pak Syekh ada perkembangan di ruangan ini. Adanya kebijakan operasional ini sangat membantu dalam penyelesaian tugas”.⁹²

Hasil observasi dari pernyataan di atas terlihat bahwasannya adanya konsistensi dalam jam kerja, tidak ada yang ke kantin ataupun istirahat lebih awal sebelum jam istirahat.

Pak Zainuddin Zuhri selaku pegawai administrasi di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren juga menguatkan pernyataan wawancara di atas.

“Pikiran saya kok nggak dari dulu aja ada rapat seperti ini, dan adanya kebijakan dari Pak Kasi ini sebenarnya agak memberatkan nggak bisa ke kantin diluar jam kerja, biasa jam kerja biasanya suntuk mbak kalau tidak dibarengi ke kantin”.⁹³

Wawancara di atas dapat di ambil kesimpulan dengan penerapan strategi yang dilakukan yaitu menetapkan kebijakan operasional membawa perubahan yang baik, meskipun dari hal tersebut terdapat pegawai yang merasa keberatan.

Pemberian kesempatan pengembangan dan juga pelatihan kepada pegawai yang diimplementasikan melalui motivasi dan dukungan terhadap pegawai. Sebagaimana wawancara yang

⁹² Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 26 Januari 2024

⁹³ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

dilakukan dengan H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I. selaku Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.

“Pemberian motivasi dan dukungan kepada pegawai itu dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif mbak, terus pegawai juga merasa dihargai dan di dukung. Maka dari itu tidak bosan-bosan dan juga capek saya memberikan cara-cara lain untuk memberikan kesempatan pengembangan, yaa harapannya supaya ada perkembangan”.⁹⁴

Pernyataan di atas diperkuat oleh pengakuan Ibu Indra Rakhmawati, S. E. selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Bener memang mbak motivasi sangat dibutuhkan, karena tanpa adanya aksi dan tindakan, ya...pastinya membuat pegawai tidak ada yang namanya perubahan.”⁹⁵

Pak Zainuddin Zuhri selaku pegawai administrasi di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren juga menguatkan pernyataan wawancara di atas.

“Terkait keterbatasan saya di IT itu sebenarnya sudah ditindak lanjuti oleh Pak Kasi seperti adanya dukungan dan motivasi terkait pelatihan teknologi tapi ya saya kurang mendukung program tersebut karena yang lebih di prioritaskan yaitu bagian operator saja dan otomatis pengalaman yang dimiliki Bu Indra juga lebih banyak”.⁹⁶

Hasil wawancara di atas menyatakan bahwasannya dengan adanya dorongan dan juga motivasi yang diberikan kepada maka pegawai maka akan memberikan dampak positif dan juga menciptakan lingkungan kerja baik.

⁹⁴ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 23 Januari 2024

⁹⁵ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 26 Januari 2024

⁹⁶ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 25 Januari 2024

Menciptakan program *reward* dan *punishment* yang adil diimplementasikan dengan menetapkan kebijakan peraturan. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yakni H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I melalui wawancara yang dilakukan peneliti.

“Penetapan kebijakan dan peraturan yang matang dan terencana menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan yang stabil bagi kemajuan pegawai, maka dari itu saya mencoba konsisten terhadap kebijakan ini, adanya *reward* ini saya terapkan dengan pemberian bonus terkait kinerja dari pegawai. Makan-makan bersama itu juga sebuah *reward* kecil-kecilan untuk menambah semangat dari pegawai. Biasanya juga ketika MONEV ke lembaga-lembaga itu ada tambahan uang saku dari para lembaga yang melakukan pelayanan karena itu jarak yang kita tempuh kadang kala jauh sekitar ditempuh 2 jam, nah dari hasil MONEV itu biasanya saya bagikan kepada mereka dan setengahnya untuk uang transportasi. Adapun *punishment* yang saya terapkan ke pegawai itu ya,, dengan teguran dan diskusi secara *face to face* perorangan, karena kembali lagi untuk melakukan pendekatan karakter pegawai disini harus dilakukan secara perlahan, terkait *punishment* lainnya dari kantor biasanya terdapat di SKP masing-masing pegawai”.⁹⁷

Pernyataan di atas dibuktikan dengan pengamatan yang dilakukan peneliti bahwasannya terlihat adanya teguran bagi yang tidak sesuai dengan ketentuan kantor.

Selanjutnya di dukung oleh pernyataan dari Ibu Indra Rakhmawati, S. E. selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

⁹⁷ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

“Dengan penetapan ini membuat pegawai tidak semena-mena terhadap tugas dan tanggung jawab mbak, saya lebih suka seperti ini lebih tertib aja”.⁹⁸

Pak Zainuddin Zuhri selaku pegawai administrasi di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren juga menguatkan pernyataan wawancara di atas.

“Benar mbak, adanya kebijakan seperti ini perlu dipertahankan karena guna menghargai kinerja dari pegawai dan juga semangat dalam bekerja”.⁹⁹

Kesimpulannya dari hasil wawancara di atas yaitu dengan penetapan kebijakan dan peraturan yang matang dan terencana menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan yang stabil bagi kemajuan pegawai.

c. Pengendalian strategi

Merupakan proses melacak dan mengevaluasi pelaksanaan strategi untuk meneguhkan bahwa tujuan organisasi tetap tercapai.

Menciptakan lingkungan kerja yang disiplin memanglah penting, akan tetapi agar disiplin tersebut dapat terjaga dan terkendali, maka perlu adanya pengendalian berupa komunikasi yang terbuka dan transparan. Seperti yang diungkapkan oleh H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I. selaku Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.

“komunikasi secara terbuka itu mendorong adanya dialog pastinya mbak, dan menciptakan rasa kebersamaan, saling menghargai antar pegawai. Nahh dari hal itu menumbuhkan

⁹⁸ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

⁹⁹ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

lingkungan kerja yang suportif dan disiplin, di mana pegawai merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat dan sharing bersama. Yaa.. sekali lagi komunikasi sangat penting mbak”.¹⁰⁰

Pernyataan di atas di dukung dengan pendapat Ibu Indra Rakhmawati, S. E. selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Benar mbak, ketika pegawai merasa didengarkan dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka kita akan lebih percaya pada atasan. Dan itu yang mendorong kita senantiasa mematuhi aturan dan disiplin”.¹⁰¹

Hal ini dibuktikan dengan observasi yang dilakukan peneliti, yaitu terlihat bahwasannya ketika salah satu pegawai mengalami permasalahan, maka Kepala Seksi membuat forum diskusi dalam pemecahan masalah.

Bukan hanya itu, Bapak Zainuddin Zuhri selaku pegawai administrasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan juga menambahkan.

“Semisal ketika ada permasalahan terkait kedisiplinan, komunikasi terbuka itu penting, memungkinkan semua pihak mampu memahami situasi dengan jelas. Dan hal ini membantu mencari solusi yang adil dan efektif untuk menyelesaikan masalah”.¹⁰²

Jadi, kesimpulan dari pernyataan di atas yaitu agar disiplin dapat terjaga dan terkendali, maka perlu adanya pengendalian berupa komunikasi yang terbuka dan transparan. komunikasi secara terbuka

¹⁰⁰Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

¹⁰¹ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

¹⁰² Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

itu mendorong adanya dialog yang kuat antar pegawai, dan menciptakan rasa kebersamaan, saling menghargai.

Memahami karakter pegawai merupakan langkah krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Dengan memahami karakteristik individu setiap pegawai. Sistem pemantauan kinerja merupakan hal yang dapat dilakukan untuk menjaga dan mengendalikan karakter pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan Bapak Kepala Seksi. H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I.

“Pengendalian yang saya lakukan yaitu dengan pemantauan kinerja meskipun sudah kita alokasikan berdasarkan keahlian dan fungsi, akan tetapi pemantuan sangatlah penting. Hal itu kita lakukan secara berkala guna memastikan mereka memenuhi standar yang di tetapkan”.¹⁰³

Pernyataan tersebut diperkuat oleh *argument* Bu Indra Rakhmawati selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Pemantauan yang dilakukan Bapak Kepala menurut saya belum maksimal, tapi ya saya memahami karena beliau di pontren masih terbilang baru daripada saya dan Pak Udin”.¹⁰⁴

Pernyataan tersebut di dukung oleh hasil observasi yang dilakukan peneliti, dibuktikan dengan sikap Bapak Kepala kepada pegawai cenderung canggung saat memberikan perintah.

¹⁰³ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 23 Januari 2024

¹⁰⁴ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 26 Januari 2024

Bapak Zainuddin Zuhri selaku staf administrasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan juga berpendapat.

“Pak Kasi selalu memantau mbak, apalagi beliau sudah mengetahui kekurangan saya dan Bu Indra. Jadi, beliau selalu ada dan meluangkan waktu ketika ada pelayanan baik offline dan online.”¹⁰⁵

Hasil wawancara di atas mengungkapkan bahwasannya memahami karakteristik individu setiap pegawai dengan sistem pemantauan kinerja merupakan hal yang dapat dilakukan untuk menjaga dan memastikan mereka memenuhi standar yang ditetapkan atau tidak.

Pembuatan perencanaan dan penjadwalan yang efektif melalui penetapan kebijakan operasional, agar hal tersebut dapat terjaga dan terkendalikan maka perlu adanya kebijakan operasional berkala. Seperti yang dipaparkan Bapak Kepala Seksi. H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I.

“Akhirnya untuk mengendalikan semua itu saya lakukan secara berkala mbak, dalam artian diperbarui secara berkala untuk mencerminkan perubahan kondisi dan kebutuhan. Dikarenakan sewaktu-waktu kebutuhan dapat berubah-ubah yang mana mengharuskan pegawai memahaminya”.¹⁰⁶

Dibuktikan dengan pengamatan peneliti, yang mana diketahui kebijakan berubah ketika setelah adanya rapat bersama Bapak Syeh

¹⁰⁵ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 26 Januari 2024

¹⁰⁶ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 23 Januari 2024

(Kepala Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan) adanya perubahan pada beberapa pegawai, termasuk Bapak Udin.

Pernyataan tersebut di didukung oleh pernyataan dari Ibu Indra Rakhmawati selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Sudah beliau pikirkan matang-matang mbak, karena kebijakan itu dapat berubah-ubah sesuai dengan keadaan. Pastinya tidak mungkin seperti ini seterusnya.”¹⁰⁷

Pernyataan di atas diperkuat oleh Bapak Zainuddin Zuhri selaku staf administrasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“yaa.. bener mbak, karena kantor juga punya klasifikasi pegawai yang dibutuhkan harusnya seperti apa, dan pastinya ada perubahan kebijakan. Dan disini saya berusaha semaksimal mungkin untuk terus belajar”.¹⁰⁸

Hasil wawancara di atas mengungkapkan bahwasannya pembuatan perencanaan dan penjadwalan yang efektif melalui penetapan kebijakan operasional, dapat terjaga dan terkendalikan dengan adanya kebijakan operasional berkala, hal ini untuk mencerminkan perubahan kondisi dan kebutuhan. Dikarenakan sewaktu-waktu kebutuhan dapat berubah-ubah.

Pemberian kesempatan pengembangan dan pelatihan kepada pegawai merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian motivasi

¹⁰⁷ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 25 Januari 2024

¹⁰⁸ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 26 Januari 2024

dan dukungan kepada pegawai. Akan tetapi, pemberian kesempatan pengembangan dan pelatihan kepada pegawai juga perlu dikendalikan agar efektif dan efisien. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Bapak Kepala Seksi. H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I.

“Dalam pengendalian ini kantor juga sudah menggunakan sistem pelacakan serta pemantauan kemajuan pegawai,, gunanya itu mbak agar dapat mengidentifikasi dan tau bagian-bagian mana saja yang perlu mereka tingkatkan kinerjanya. Dan hal ini memungkinkan untuk pemberian pelatihan dan pengembangan yang ditargetkan untuk membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara terukur”¹⁰⁹

Hasil observasi membuktikan bahwasannya sistem pelacakan tersebut dengan menggunakan aplikasi pusaka yang digunakan pegawai sehari-harinya, aplikasi tersebut menyediakan pengerjaan tugas, absen dan masih banyak lain kegunaanya. Dari sanalah kinerja pegawai dapat diketahui dan diukur.

Dan pernyataan di atas di dukung oleh *argument* Bu Indra Rakhmawati selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Sistem pelacakan ini juga dapat membantu kita mbak untuk mengetahui dan melacak sendiri kemajuan daripada kita. Dan juga melihat bagaimana kontribusi yang selama ini kita lakukan dalam bekerja, apakah maksimal ataupun kurang”¹¹⁰

¹⁰⁹ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 23 Januari 2024

¹¹⁰ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 26 Januari 2024

Bapak Zainuddin Zuhri selaku staf administrasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan juga menambahkan.

“Dengan adanya sistem pelacakan seperti ini ya agak malu mbak, karena dapat diakses oleh semua pegawai. Semua pegawai mampu mengetahui kinerja kita.. tapi ya bagaimana lagi dengan pemantauan seperti ini juga dapat mengetahui potensi dan bakat apa yang kita miliki pegawai,, ada plus minusnya ”.¹¹¹

Kesimpulan dari wawancara di atas yaitu dengan pemberian kesempatan pengembangan dan pelatihan kepada pegawai mampu meningkatkan kinerja dan kompetensi. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian motivasi dan dukungan kepada pegawai. Akan tetapi, pemberian kesempatan pengembangan dan pelatihan kepada pegawai juga perlu dikendalikan agar efektif dan efisien. Pengendalian ini dapat dilakukan dengan membuat sistem pelacakan dan pemantauan kemajuan pegawai, hal ini dapat membantu pegawai untuk mengetahui dan melacak sendiri kemajuan dari pegawai. Dan juga mengukur bagaimana kontribusi yang selama ini pegawai lakukan dalam bekerja.

Menciptakan program *reward* dan *punishment* secara adil yang diterapkan dengan menetapkan kebijakan peraturan dan hal tersebut dibutuhkan pengendalian berupa sistem penilaian yang terukur. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Bapak Kepala Seksi.
H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I.

¹¹¹ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

“Maksud dari pengendalian dengan menggunakan sistem penilaian yang terukur, itu seperti menggunakan data kerja, hasil survei, atau penilaian dari rekan kerja atasan mbak. Biasanya yang dimiliki pegawai SKP itu mbak, dan Pengukuran indek profesionalitas sangat diperlukan guna mengetahui tingkat kesesuaian antara kompetensi pegawai ASN dengan kualifikasi persyaratan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas jabatan. *Literature* MSDM atau penilaian hasil kerja yang biasanya dikenal dengan *performance appraisal* mbak. Itu sebuah pengukuran terstruktur, dan formal. Terkait hal tersebut berfungsi untuk mempengaruhi dan juga menilai sifat-sifat pegawai dalam bekerja, tingkah laku dan tingkat kehadiran, terus menemukan sejauh apa pegawai produktif dalam melaksanakan pekerjaannya. Selaku atasan jadi kita itu mempunyai yang namanya buku catatan kinerja pegawai, setiap pimpinan catatan kinerjanya berbeda-beda di masing-masing Kepala Seksi. Pastinya ada saja yang kurang dari semua ini, entah dari kinerja, pelayanan dan juga komunikasi yang kurang terjalin.”¹¹²

Dan pernyataan di atas di dukung oleh *argument* Bu Indra Rakhmawati selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“ yaa biasanya pengukuran menerapkan kriteria penilaian yang jelas dan terukur untuk setiap *reward* dan *punishment* ”.¹¹³

Bapak Zainuddin Zuhri selaku staf administrasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan juga menambahkan.

“Adanya penilaian secara terukur ini saya rasa juga untuk meminimalisir risiko terjadinya perselisihan terkait program dan kebijakan”.¹¹⁴

Kesimpulan dari wawancara di atas yaitu dengan adanya pengendalian terukur berupa penilaian yang disediakan di kantor, hal

¹¹² Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 23 Januari 2024

¹¹³ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

¹¹⁴ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

itu dapat meminimalisir risiko terjadinya perselisihan terkait program da kebijakan kantor ataupun seksi masing-masing.

2. Apa Saja faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan profesionalisme pegawai?

Pelaksanaan kegiatan peningkatan profesionalisme pegawai tidak selalu berjalan dengan lancar dan baik, akan tetapi terdapat beberapa kendala dan juga hambatan pada penerapan strategi yang dilakukan. Serta memiliki faktor pendukung seperti halnya yang disampaikan H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I. selaku Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.

“Faktor pendukungnya yaitu komunikasi yang terjalin erat antar pegawai, tidak ada perselisihan ataupun pertikaian antar pegawai. Pegawai disini rukun meskipun terdapat beberapa kendala dari pegawai, akan tetapi hal itu tidak menjadi penghalang mbak. Tidak hanya itu saja, sarana dan prasarana yang memadai mampu membantu pegawai untuk bekerja dengan efektif dan efisien, adapun pelatihan dan pengembangan juga, hal itu membantu pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilannya. Oiya mbak sistem penghargaan dan sanksi yang adil juga diterapkan sekali disini, sistem penghargaan yang adil dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik”¹¹⁵

Pernyataan di atas juga di dukung oleh pendapat Ibu Indra Rakhmawati selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

“Terkait faktor pendukungnya itu ya.. yang pertama pastinya kepemimpinan yang kuat, pemimpin pastinya paling utama dan harus mampu menciptakan budaya kerja yang positif dan kondusif bagi pengembangan profesionalisme pegawai seperti Pak Yusuf, perlahan tapi membawa perubahan positif. Komunikasi yang efektif juga mampu membangun hubungan baik

¹¹⁵ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

antara pemimpin dan pegawai, Pak Yusuf mampu memahami dan menyesuaikan dengan pegawainya, yang mana saya dan Pak Udin memiliki karakter yang berbeda jauh”.¹¹⁶

Hasil pengamatan peneliti terbukti bahwasannya Bapak Kepala Seksi mampu menciptakan budaya kerja yang positif dengan penegakan kedisiplinan, dan mampu menjadi panutan bagi pegawainya.

Bapak Zainuddin Zuhri selaku staf analis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan juga menambahkan pernyataan tersebut.

“Komunikasi itu wes mbak ... meskipun ada masalah apa saja di ruangan, tetap komunikasi berjalan, diselesaikan baik-baik. terus juga pengoptimalan pegawai yang dilakukan Pak Kasi itu menurut saya sangat tepat. Beliau mengoptimalkan kinerja kami berdasarkan fungsi. Saya kebanyakan terjun kelapangan sedangkan Bu Indra memaksimalkan pelayanan di Kantor”.¹¹⁷

Dibuktikan dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti terbukti dengan Bapak Udin yang memaksimalkan kinerja di drivernya, karena pelayanan tidak hanya di Kantor saja akan tetapi ke lembaga-lembaga dibawah naungan Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, sementara jika ditelusuri Bapak Udin lebih unggul di lapangan.

Kesimpulan pernyataan di atas menyatakan bahwasannya faktor pendukung dalam meningkatkan profesionalisme pegawai yaitu dengan komunikasi yang erat dan efektif antar pegawai, sarana dan prasarana yang memadai, pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan dan sanksi

¹¹⁶ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

¹¹⁷ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 29 Januari 2024

yang adi, budaya kerja yang positif dan pastinya yang paling utama yaitu adanya kepemimpinan yang kuat dan menginspirasi.

Dalam meningkatkan profesionalisme pegawai yakni dengan cara mengimplementasikan strategi Kepala Seksi. Dan juga dalam hal ini pastinya mengalami beberapa rintangan serta hambatan yang terjadi sehingga memberikan akibat terhadap pelaksanaan strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai. Seperti yang ungkapkan oleh H. Yusuf Widodo, S.Ag, M.Pd.I. selaku Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.

“Faktor-faktor penghambatnya yaa kemampuan sumber daya yang kurang kompeten di bidangnya seperti yang samian ketahui sendiri dari salah satu pegawai, hal ini pastinya akan menghambat produktivitas kerja, faktor lainnya yaitu lemahnya budaya kerja dan kurangnya keinginan pegawai dalam membuka jendela informasi hal tersebut akan menyebabkan pegawai tidak mau belajar dan berkembang akhirnya akan tetap berada pada zona nyaman saja, tidak ada kemajuan”.¹¹⁸

Hasil pengamatan tersebut dibuktikan dengan kurangnya kemampuan Bapak Udin dalam pemahaman IT, yang mana beliau terlihat kesulitan. Dan pemahaman IT sangat diperlukan saat melakukan pelayanan secara online.

Ibu Indra Rahkmawati sebagai pegawai analisis data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan juga menambahkan.

“Faktor penghambatnya itu mbak, pertama kurangnya pegawai yang berkompeten di bidangnya, akibatnya pekerjaan dan tanggung jawab tidak terlaksana dengan baik. Sebenarnya saya

¹¹⁸ Yusuf Widodo, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 23 Januari 2024

tidak mempelemasahkan jika ada yang kurang dalam segi kemampuan mbak, akan tetapi yang menjadi permasalahan ini yang nggak mau belajar, karena saya tau kemampuan seseorang itu berbeda-beda, dan yang kedua inefektifnya manajemen sumber daya manusia, maksudnya MSDM yang tidak efektif dapat mengakibatkan kesulitan dalam merekrut, mengembangkan, dan juga mempertahankan pegawai yang berkualitas”.¹¹⁹

Pengamatan yang dilakukan peneliti membuktikan bahwasannya kurangnya penempatan pegawai yang kurang tepat dan proses rekrutmen yang kurang sesuai, terlihat dari Bapak Udin yang awalnya tidak mempunyai *basic* pemahaman IT dan sebelumnya hanyalah guru, kemudian dipindahkan menjadi pegawai di Kementerian Agama yang mana dengan pelayanan yang sangat banyak dengan tuntutan mampu menguasai IT. Dan hal tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan dari instansi.

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh perkataan yang diucapkan oleh pegawai administrasi data Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan yakni Bapak Zainuddin Zuhri.

“Faktor penghambat yang lainnya yaitu kurangnya sumber daya manusia pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, yang mana pegawai hanya 3. Padahal Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan membawahi 24 kecamatan dan pastinya yang pastinya mbak melakukan pelayanan dengan kuota yang tidak sedikit lagi, kewalahan mbak.”¹²⁰

Kesimpulan pernyataan di atas menyatakan bahwasannya faktor penghambat dalam meningkatkan profesionalisme pegawai yaitu kurangnya kemampuan pegawai yang kompeten di bidangnya, inefektifnya

¹¹⁹ Indra Rakhmawati, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 26 Januari 2024

¹²⁰ Zainuddin Zuhri, diwawancara oleh penulis, Pasuruan 26 Januari 2024

manajemen sumber daya manusia, kurangnya keinginan pegawai dalam membuka jendela informasi dan yang terakhir kurangnya sumber daya manusia yang tersedia.

C. Pembahasan Temuan

Pembahasan temuan ini merupakan bagian penting yang memaparkan makna dan *signifikansi* dari hasil penelitian. Pada bagian ini penulis akan menjelaskan temuan penelitian secara mendalam, menyambungkannya dengan teori dan *literature* yang relevan. Pembahasan temuan pada penelitian ini yaitu:

1. Strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

Pada pembahasan temuan ini akan berfokus pada uraian mendalam terkait strategi-strategi yang diterapkan Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan. Berdasarkan teori crown bahwasannya terdapat tiga tahapan pada prinsip strategi yaitu formulasi strategi, penerapan strategi, dan pengendalian strategi. Kemudian strategi-strategi dari Kepala Seksi tersebut didasarkan pada indikator profesionalisme pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

a. Formulasi strategi

Formulasi yang sukses bergantung pada pemahaman yang tajam tentang lingkungan kerja, dimana strategi memanfaatkan data dan informasi dari analisis lingkungan untuk membangun fondasi yang kuat.

Menurut teori Crown untuk dapat menetapkan formulasi strategi yang baik maka ada ketergantungan yang kuat dengan lingkungan, sehingga pada penelitian ini strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan didasarkan pada indikator profesionalisme pegawai Kementerian Agama. Berikut penjabaran formulasi strategi dari Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren;¹²¹

Strategi yang digunakan Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai yaitu berdasar pada indikator profesionalisme pegawai Kementerian Agama yakni disiplin dan bersungguh-sungguh, demi tercapainya tujuan dari Kepala Seksi. Maka dilakukanlah mulai dari penciptaan lingkungan kerja yang disiplin. Hal ini juga sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan Oemar Hamalik yang mana aspek personal yang dapat menunjang pemimpin yakni salah satunya disiplin dan berdedikasi tinggi.¹²² Dan aspek personal tersebut sesuai dengan Kepala Seksi, yang mana

¹²¹ Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Impementasi*. (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia) 12

¹²² Atmosoeprpto, "*Menuju SDM Berdaya*", Edisi Pertama (Jakarta: Gramedia, 2008) 15

Kepala Seksi melakukan dan menerapkannya demi menjaga peraturan dan kertertiban yang tercipta di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. Dan dengan adanya lingkungan yang disiplin, kemungkinan kecil munculnya hambatan, seperti penurunan jabatan, perpindahan penugasan atau bisa jadi berimbas pada penurunan penilaian dari pegawai. Pernyataan tersebut diungkapkan langsung oleh Kepala Seksi dan didukung dengan pengamatan yang dilakukan peneliti, yang mana diketahui adanya perpindahan penugasan pada beberapa pegawai yang diketahui penyebabnya yaitu dari kedisiplinan dan tanggung jawabnya yang kurang.

Kemudian strategi Kepala Seksi yang digunakan dalam meningkatkan profesionalisme pegawai, yang diukur berdasarkan indikator profesionalisme pegawai Kementerian Agama yakni melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi jabatan, yaitu dengan memahami kemampuan dan karakter dari pegawai. Kemudian setelah mengetahui kepribadian dan kelebihan yang dimiliki oleh pegawai, Kepala Seksi lebih mudah dalam pengalokasian sumber daya dengan mempertimbangkan fungsi dan keahlian yang dimiliki. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti, yang mana terlihat bahwasannya pengalokasian dilakukan sesuai dengan kemampuan dan karakter dari pegawai. Tujuannya agar memahami kepribadian dan kelebihan pegawai, dari sanalah tugas dan tanggung jawab dapat terlaksana dengan maksimal.

Kepala Seksi menggunakan perencanaan dan penjadwalan pada kegiatan yang melibatkan seluruh pegawai di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren secara efektif guna meningkatkan profesionalisme pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, Tujuannya untuk memastikan penyelesaian tugas cepat dan efisien tanpa harus bekerja diluar jam kerja. Pernyataan tersebut juga sejalan dengan teori Sutarto yang mana keberhasilan dari suatu pemimpin berdasarkan pada tindakannya, salah satunya yaitu dari cara pengambilan keputusan Kepala Seksi dengan adanya perencanaan dan penjadwalan yang dilakukan secara efektif.¹²³ Penjadwalannya dengan cara mengutamakan atau memprioritaskan tugas dan pekerjaan yang menjadi keutamaan dalam penyelesaiannya. Jadi terkait hal itu dengan memilah terlebih dahulu tugas mana yang lebih menjadi prioritas untuk diselesaikan.

Berdasarkan indikator profesionalisme pegawai kementerian Agama yakni melakukan pekerjaan secara terukur, Kepala Seksi memilih strategi alternatif untuk meningkatkan profesionalisme pegawai dengan memberikan kesempatan pengembangan dan pelatihan. Dengan pengembangan dan pelatihan dapat membantu pegawai, terkhusus oleh Bapak Udin untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Dan terkait hal ini dapat mengembangkan

¹²³ Abdul Aziz Al-Barqy, Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang, 55

efektivitas beliau, serta mempermudah beliau dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan cepat dan terukur. Hal tersebut juga sesuai dalam buku “Kepemimpinan Berkarakter” yang mana mengungkapkan bahwasannya pemimpin yang cerdas dalam aspek kehidupan adalah pemimpin yang mengembangkan kemampuan serta memberdayakan pegawai ataupun staf melalui bimbingan, arahan dan motivasi.¹²⁴ Terkait hal ini Kepala Seksi memberikan kesempatan dan bimbingan untuk mengikuti pengembangan kemampuan berupa BIMTEK (Bimbingan Teknologi). BIMTEK ini lebih difokuskan diberikan kepada bagian operator saja, akan tetapi dalam hal ini Kepala Seksi juga memberikan arahan dan kesempatan untuk pegawai yang memiliki keterbatasan tersebut untuk mendalami ilmu dan belajar terkait ilmu teknologi agar mampu melakukan pelayanan dengan mudah. Dan bukan hanya itu terkait pemberian kesempatan pelatihan, ini juga sesuai dengan teori Otuko, Chege dan Douglas bahwasannya sebuah pelatihan merupakan usaha dalam peningkatan efektifitas dalam bekerja.¹²⁵

Reward dan juga *punishment* yang berdasarkan pada ketentuan, itu termasuk indikator dari profesionalisme pegawai Kementerian Agama. Dan strategi yang dipilih Kepala Seksi untuk mewujudkan hal ini adalah dengan merancang program *reward* dan *punishment* yang adil dan transparan. Terkait *Reward* dilakukan

¹²⁴ Agus Wijaya, N. Pornomolastu, A.J Tjahjoanggoro, “Kepemimpinan Berkarakter”, 4

¹²⁵ Ari Wibowo dkk, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*,

dengan adanya kompensasi tambahan biasanya berasal dari hasil MONEV (monitoring dan evaluasi) ke lembaga-lembaga, pengurusan pendirian lembaga, pengurusan rekomendasi izin operasional dan kegiatan lainnya. Bukan hanya itu adanya kinerja pegawai yang memuaskan, sesuai dengan target serta terlaksananya kegiatan di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dengan lancar kerap kali di adakan acara, yakni makan bersama sebagai bentuk apresiasi. Bukan hanya itu dari kantor juga ada apresiasi yang mana dengan promosi jabatan, pegawai yang berdedikasi tinggi maka berpeluang untuk mendapatkan promosi jabatan dan juga penghargaan. Terkait pembahasan reward juga sejalan dengan pernyataan dari teori Raihan yang mana munculnya reward karena adanya capaian prestasi dan kinerja yang baik. Sementara *Punishment* muncul karena adanya pekerjaan yang dikerjakan tidak sesuai dengan standar, seperti dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti yang mana diketahui bahwasannya salah satu pegawai kerap kali tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan, seperti contohnya kurang maksimalnya dalam melakukan pelayanan pada masyarakat dikarenakan kurangnya pemahaman dan pengetahuan terkait ilmu teknologi, sehingga masyarakat merasa kurang puas akan pelayanan yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan. Teori Kompri juga menjelaskan bahwasannya munculnya punishment dikarenakan tidak

adanya respons serta tampilan perilaku yang diharapkan.¹²⁶ Maka dengan adanya tindakan lebih lanjut terkait problem tersebut Kepala Seksi memberikan peringatan, teguran, dan arahan yang dilakukan secara *face to face* dengan yang berkaitan, hal ini dimaksudkan agar pegawai tidak malu dan mampu introspeksi lebih dalam terkait kesalahan dan kekurangan.

b. Penerapan strategi

Proses mewujudkan rencana strategis menjadi tindakan nyata. Berdasarkan teori Crown penerapan strategi ialah tahapan dimana strategi yang sudah diformulasikan itu selanjutnya diimplementasikan. Berikut penjabaran penerapan strategi yang dilakukan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren;

Penegakan kedisiplinan adalah cara penerapan yang dilakukan Kepala Seksi. Penegakan kedisiplinan yang dilakukan oleh Kepala Seksi yakni dengan penanaman jati diri seorang pemimpin yang baik pada diri Kepala Seksi. Kepala Seksi mampu memposisikan dirinya sebagai pemimpin panutan, dan Kepala Seksi yakin bahwasannya apa yang ditanamkan pasti akan tertuai, artinya tindakan dan usaha yang dilakukan akan mempengaruhi hasil yang didapatkan di masa mendatang. Hal ini sesuai dengan teori Crown pada tahapan penerapan strategi yaitu mengembangkan budaya yang menunjang, artinya meningkatkan nilai-nilai dan budaya yang baik, budaya yang

¹²⁶ Ari Wibow dkk, “Strategi Kepala Seksi Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru, 17

menunjang mampu membantu memperkuat nilai-nilai dan budaya yang positif, seperti adanya lingkungan yang disiplin. Dan penegakan kedisiplinan merupakan sebuah tindakan seseorang yang berhasil menjadi seorang pemimpin, hal ini sejalan dengan teori Sutarto bahwasannya seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil apabila mampu menegakkan kedisiplinan, maksudnya disiplin dalam segala bentuk kegiatan, tepat waktu dan terstruktur.¹²⁷

Pengalokasian sumber daya merupakan bukti perwujudan penerapan strategi yang dilakukan Kepala Seksi, beliau mengoptimalkan pada fungsi pegawainya. mengalokasikan berdasarkan keahlian, kemampuan, dan juga kepribadian. Pengalokasian ini sangat penting, berdasarkan teori Hamzah mengungkapkan bahwasannya seseorang dapat dikatakan profesional dengan tingkat penguasaan ilmu pengetahuan seseorang pada bidangnya.¹²⁸ Maka dari itu pengalokasian sesuai kemampuan dan keahlian sangat penting untuk memaksimalkan kinerja dari pegawai sesuai kemampuan masing-masing. Dalam hal ini dua pegawai memiliki perbedaan yang signifikan. Akan tetapi Kepala Seksi mampu memahami dan menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Menetapkan kebijakan operasional merupakan penerapan strategi yang dilakukan Kepala Seksi terhadap pembuatan

¹²⁷ Abdul Aziz Al-Barqy, "Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang", 55

¹²⁸ Atmosoeparto, "Menuju SDM Berdaya", Edisi Pertama (Jakarta: Gramedia, 2008) 15

perencanaan dan penjadwalan, hal ini serupa dengan teori Crown menetapkan kebijakan. Penetapan kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan standar dan konsistensi dalam melakukan berbagai kegiatan, terkhusus dalam penyelesaian tugas secara tepat waktu dan terukur. Penyelesaian tugas secara tepat waktu ini juga diketahui peneliti saat sedang melaksanakan observasi, yang mana terlihat tugas terselesaikan dengan baik. Hal itu dibuktikan dengan penyelesaian tugas oleh 3 orang pegawai, sementara yang melakukan pelayanan terbilang banyak, namun semua itu bukanlah penghalang dalam penyelesaian tugas menjadi terhambat.

Penerapan strategi Kepala Seksi selanjutnya yaitu diterapkan melalui motivasi dan dukungan, penerapan tersebut juga sesuai dengan teori dari Crown. Penerapan kali ini sangatlah dibutuhkan karena motivasi dan dukungan adalah kunci dalam mencapai tujuan. Dengan adanya dukungan dari semua pihak apalagi Kepala Seksi dapat merasa termotivasi untuk terus berkembang. Teori yang sesuai dengan pernyataan di atas yaitu menurut Sutarto mengatakan bahwasannya keberhasilan dari seseorang menjadi pemimpin yaitu dengan meningkatkan semangat kepada bawahan, hal itu ditunjukkan dengan perilaku yang banyak memberikan pengarahan. Pengarahan tersebut berupa keikutsertaan untuk mengikuti BIMTEK dan juga pelatihan lainnya. Terkait hal ini Kepala Seksi juga memberikan

pengarahan untuk pegawai senantiasa belajar kepada partner atau pegawai yang dirasa lebih ahli.¹²⁹

Menetapkan kebijakan peraturan merupakan penerapan strategi yang dijalankan oleh Kepala Seksi. Dengan penetapan kebijakan ini yang dilakukan secara adil dan terkonsep diharapkan mampu menciptakan lingkungan bagi kesejahteraan pegawai. Juga dengan penetapan ini diharapkan pegawai tidak semena-mena di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Kepala Seksi dalam hal ini berlaku adil kepada pegawainya dalam penetapan kebijakan peraturan yang berujung pada pemutusan *reward* dan *punishment* yang diberikan, tidak ada unsur pembelaan pada pihak-pihak tertentu. Adanya kebijakan peraturan ini juga demi membangkitkan kesadaran pegawai untuk bekerja secara maksimal agar mendapatkan keinginan atau kompensasi sesuai yang diinginkan. Terkait hal ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan Crown pada penerapan strategi yang mana dengan menghubungkan kompensasi dengan *performance* pegawai.¹³⁰

c. Pengendalian strategi

Proses pengelolaan yang digunakan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja suatu strategi agar sesuai dengan tujuan. Berikut

¹²⁹ Abdul Aziz Al-Barqy, “Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang”, 55

¹³⁰ Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Impementasi*. (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia) 12

penjabaran pengendalian strategi yang dilakukan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren;

Komunikasi terbuka dan transparan merupakan pengendalian yang dilakukan oleh Kepala Seksi dari penerapan strategi penegakan kedisiplinan. Sebagaimana dengan adanya komunikasi secara terbuka dan transparan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan disiplin. Dan dengan komunikasi pegawai merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Dan hal itu yang mendorong dari pegawai senantiasa mematuhi peraturan dan disiplin. Komunikasi sangatlah penting, Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren termasuk seksi yang kompak yang mana semua pegawai berinteraksi dengan baik setiap harinya, adapun masalah yang terjadi baik itu masalah internal dan eksternal semua pegawai selalu mendiskusikannya guna memecahkan masalah. Pernyataan tersebut terlihat bahwasannya sungguh pentingnya sebuah komunikasi meskipun hal tersebut seringkali di remehkan. Teori sutarto juga mengungkapkan pemimpin dapat dikatakan berhasil dapat diketahui dari tindakannya salah satunya yaitu cara berkomunikasi dengan bawahan, bagaimana seorang pemimpin itu mampu mengendalikan dan berkomunikasi dengan baik pada bawahan dalam bertindak.¹³¹

Sistem pemantauan kinerja adalah pengendalian yang dilakukan oleh Kepala Seksi dalam pengalokasian sumber daya. Meskipun

¹³¹ Abdul Aziz Al-Barqy, "Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang", 55

dalam hal ini pemantauan masih belum maksimal dikarenakan posisi Kepala Seksi yang baru menjabat di Kantor daripada bawahan. Pemantauan ini bertujuan untuk menjaga dan memastikan bahwasannya pegawai memenuhi standar atau tidak. Pentingnya pemantauan dilakukan apalagi dalam hal ini pegawai memiliki keterbatasan dalam ilmu pengetahuan, yang mana pastinya ada ekspektasi atau harapan yang tidak tercapai sesuai yang diinginkan Kepala Seksi jikalau pemantauan tidak dilakukan. Penjelasan di atas juga dilakukan oleh Kepala Seksi dalam pengalokasian sumber daya berdasarkan fungsinya yang mana Pak Udin bertugas dilapangan sebab kemampuannya yang lebih mendukung jika ditugaskan dilapangan sebagai driver dan penunjuk jalan, sementara Bu Indra di tugaskan di kantor sebab kemampuan Bu Indra yang lebih menonjol dikantor dalam pengoperasionalan ilmu teknologi dan pemahamannya dalam pelayanan secara online. Pernyataan tersebut juga sesuai dengan teori Sutarto mengungkapkan bahwasannya keberhasilan seseorang dalam memimpin dapat diketahui dari cara bertindak salah satunya cara pengawasan pada kinerja bawahan. Pengawasan atau *controlling* ini berguna untuk mengetahui kinerja dari pegawai serta memastikan kestabilan kinerjanya.¹³²

Kebijakan operasional dapat terkendalikan dengan adanya penerapan strategi yang dilakukan secara berkala. Dan terkait hal ini

¹³² Abdul Aziz Al-Barqy, “Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang”, 55

sudah dipikirkan secara matang oleh Kepala Seksi. Kebijakan operasional yang dilakukan secara berkala karena kebutuhan dapat berubah-ubah sewaktu-waktu sesuai dengan perubahan situasi dan kebutuhan. Dan pengendalian strategi ini membantu organisasi untuk tetap memastikan bahwa kebijakan operasional mereka masih efektif dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

Sistem pelacakan dan pemantauan kemajuan pegawai merupakan alat penting dalam pengendalian strategi. Sistem ini memungkinkan untuk melacak kemajuan individu dan tim dalam mencapai tujuan. Dan hal ini memungkinkan untuk pemberian pelatihan dan pengembangan yang ditargetkan untuk membantu pegawai dalam melakukan pekerjaan secara terukur. Sistem pelacakan ini berupa aplikasi absensi (pusaka) dimana dapat melacak dan memantau keaktifan dari pegawai, bukan hanya itu pusaka juga menyediakan informasi tentang kinerja ASN dan memungkinkan melacak kemajuan pegawai, dan masih banyak lainnya fitur yang disediakan pusaka. Akan tetapi dengan adanya pusaka ini ada beberapa pihak yang tidak mendukung dikarenakan adanya fitur pelacakan.

Sistem penilaian terukur adalah sebuah sistem yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja berdasarkan kriteria yang jelas dan terukur. Dan sistem ini membantu memastikan bahwasannya semua pegawai bertanggung jawab atas tugas dan tujuannya. sistem penilaian

yang terukur itu menggunakan pengukuran indek profesionalitas, fungsinya untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara kompetensi pegawai ASN dengan kualifikasi persyaratan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas jabatan. Didalam SKP juga tertera yaitu pengkategorian kinerja pegawai. Jadi pengendalian ini bertujuan untuk meminimalisir risiko terjadinya perselisihan terkait pemberian *reward* dan *punishment*. Dalam hal ini langkah koreksi atau Evaluasi dalam pengendalian strategi juga sejalan dengan teori Crown yang mana dalam pengendalian strategi juga perlu adanya evaluasi atau langka koreksi dalam penilaian secara terukur.¹³³

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan profesionalisme pegawai

Pelaksanaan strategi Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren tidak akan terlepas dari masalah dan problem yang dihadapi. Maka dari itu, pada sub bab ini peneliti menjelaskan faktor pendukung dan penghambatnya dengan menggunakan analisis SWOT sebagai berikut.

Tabel 4.3
SWOT Analisis

S Kekuatan (<i>Strength</i>)	W Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
-----------------------------------	--------------------------------------

¹³³ Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Impementasi*. (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia) 12

O Peluang (<i>Opportunities</i>)	T Ancaman (<i>Threats</i>)
---------------------------------------	---------------------------------

a. Kekuatan (*Strength*)

Di samping strategi-strategi yang diterapkan oleh Kepala Seksi dengan memperkuat posisinya, Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren juga memiliki kekuatan yakni sarana dan prasarana untuk pelatihan pegawai yang memadai dan hal ini akan mendukung kelancaran pekerjaan dan pengembangan pegawai, bukan hanya itu pemberian kesempatan pengembangan dapat meningkatkan kompetensi dan keahlian pegawai. Pernyataan di atas juga sejalan dengan jurnal penelitian dari Agus Parda, dkk yang mana menyampaikan dalam hal penyediaan penunjang sangat diperhatikan serta diutamakan, terkhusus dalam penyediaan sarana dan prasarana untuk belajar. Kekuatan lainnya yaitu adanya penerapan aturan dan sanksi pada pegawai yang adil, hal ini dapat menciptakan rasa keadilan dan mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal dan profesional. Pernyataan tersebut juga sama dengan jurnal penelitian yang dilakukan oleh Agus Parda, dkk yang mengemukakan bahwasannya dengan adanya *reward* dan pengakuan maka mampu memotivasi lebih baik lagi dalam kinerjanya.¹³⁴

¹³⁴Agus Parda, dkk, "Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Profesionalisme dan Kompetensi Tenaga Pendidik di MA Al-Hidayah Warungkondang Cianjur", 175

Budaya yang positif juga menjadi kekuatan dalam meningkatkan semangat dan kinerja pegawai salah satunya penegakkan kedisiplinan yang sesuai dengan teori Crown, komunikasi yang efektif juga termasuk kekuatan yang paling penting dalam membangun kepercayaan serta meningkatkan kerja sama. Dan yang paling utama dari semua kekuatan yang telah disebutkan di atas adalah pemimpin yang kuat, artinya pemimpin yang visioner dan mampu menjadi tauladan yang baik serta mampu memotivasi, mengarahkan pegawainya dengan baik dalam mencapai tujuan. Pernyataan tersebut sesuai dengan teori Royen bahwasannya hal tersebut merupakan kelayakan dari Kepala Seksi dalam menjadi seorang pemimpin terhadap konstitusi dan bawahan.¹³⁵

b. Kelemahan (*Weakness*)

Bukan hanya kekuatan saja yang dimiliki, akan tetapi terdapat juga kelemahannya yakni keterbatasan sumber daya manusia khususnya yang kompeten di bidangnya, pernyataan tersebut sejalan dengan jurnal penelitian Siti Maryani yang mana dengan kemampuan sumber daya yang kurang memadai dapat menghambat pegawai dalam maju dan berkembang menguak potensi secara profesional, terbatasnya sumber daya manusia seperti yang terjadi di Seksi Pendidikan dan Pondok Pesantren akan menjadi penghambat dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat, dan

¹³⁵ Siti Maryani, “*Profesionalisme Kerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Pangandaran*”, 4897

ditakutkan terkait kekurangan tersebut akan mempengaruhi kinerja dan pelayanan pun kurang maksimal. Bukan hanya itu, kurangnya keinginan Bapak Udin dalam membuka jendela informasi juga mengakibatkan tertinggal dalam perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, akibatnya Bapak Udin akan tertinggal kemampuannya dengan pegawai-pegawai lainnya. Bukan hanya itu hal tersebut juga akan menghambat akses pegawai terhadap perkembangan pengetahuan, hal tersebut sesuai dengan jurnal penelitian dari Siti Maryani.¹³⁶ Tak hanya itu inefektifnya manajemen sumber daya juga menjadi penyebab permasalahan, yang mana tidak adanya proses rekrutmen dan pengalokasian yang jelas akan menyebabkan kinerja pegawai tidak terstruktur dengan baik, dan kembali lagi semua itu akan berpengaruh kepada pelayanan yang kurang maksimal.

c. Peluang (*Opportunities*)

Selain kelemahan, peluang juga dimiliki oleh pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yaitu adanya kemajuan teknologi, dalam artian pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi jika difungsikan dengan baik dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dan hal tersebut mampu meningkatkan citra positif instansi pada pandangan masyarakat. Pernyataan tersebut sesuai dengan buku “Kepemimpinan

¹³⁶ Siti Maryani, “*Profesionalisme Kerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Pangandaran*”, 4897

Berkarakter” bahwasannya dapat tercapainya pernyataan di atas dengan adanya Kepala Seksi yang mampu memberdayakan pegawai melalui bimbingan untuk kolaborasi secara efektif dalam menghadapi kemajuan teknologi yang ada. Bukan hanya itu, kerjasama dengan lembaga pendidikan dan organisasi keagamaan, dalam artian bekerjasama dengan lembaga pelatihan, dan organisasi keagamaan dapat memberikan akses kepada pegawai Kementerian Agama untuk mengikuti program peningkatan kompetensi yang lebih beragam. Dan hal tersebut akan mengembangkan kemampuan dan kualitas dari pegawai. Pernyataan di atas juga dapat tercapai dengan adanya pemimpin yang mampu mengawal dan mengorganisasikan segala kegiatan pegawai, sehingga berkeinginan dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan, hal ini sesuai dengan pernyataan buku “Kepemimpinan Berkarakter”.¹³⁷

d. Ancaman (*Threats*)

Menurunnya kepercayaan publik, hal itu disebabkan adanya pegawai yang tidak memiliki kompetensi, kemampuan yang dibutuhkan serta tertinggal oleh perkembangan zaman menyebabkan penilaian masyarakat terkait pelayanan yang diberikan kurang memuaskan. dan citra instansi pun buruk. Dan hal tersebut sesuai dengan aspek tenaga kerja menurut pandangan Oemar Hamalik terkait aspek profesionalisme yang mana kemampuan, keahlian

¹³⁷ Agus Wijaya, N. Pornomolastu, A.J Tjahjoanggoro, “ *Kepemimpinan Berkarakter*”, 4

sangat diperlukan dalam mendedikasikan diri seseorang melalui lapangan kerja sehingga memperoleh hasil dan capaian yang baik.¹³⁸

Berdasarkan analisis SWOT faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan profesionalisme pegawai yaitu terbukti bahwasannya faktor pendukung strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai adalah adanya kepemimpinan yang kuat, Bapak Yusuf selaku Kepala Seksi mampu menciptakan budaya kerja yang positif. Beliau selalu menjadi panutan yang baik bagi pegawainya. Kemudian kedisiplinan dalam penyelesaian tugas, serta Kepala Seksi selalu menempatkan posisinya menjadi seorang pemimpin yang baik, kepribadian dan juga tindakan Kepala Seksi memberikan teladan yang baik. Apalagi dalam Penegakan kedisiplinan selalu beliau tanamkan pada dirinya. Pernyataan di atas sejalan dengan buku “Kepemimpinan Berkarakter” yang mana menyatakan pemimpin yang mempunyai karakter dan juga kecerdasan dalam berbagai aspek kehidupan, itulah patut dijadikan panutan untuk dijadikan sebagai teladan.¹³⁹

Selanjutnya yaitu faktor pendukung lainnya strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai dengan adanya budaya organisasi yang mendukung, artinya membentuk budaya kerja yang mendukung pertumbuhan profesional, yakni dengan

¹³⁸ Sedermayanti, “*Good Governance (Kepemimpinan yang Baik) Bagian Kedua: Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktifitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*”, 8

¹³⁹ Agus Wijaya, N. Pornomolastu, A.J Tjahjoanggoro, “*Kepemimpinan Berkarakter*”, 4

adanya dorongan untuk semangat dalam belajar terutama terkait IT, tak hanya itu adanya pemberian tanggung jawab yang tepat dan sesuai dengan tingkat kemampuan dan pengalaman dari pegawai, seperti contohnya terdapat salah satu pegawai yang mengalami keterbatasan IT, akan tetapi Bapak Yusuf selaku Kepala Seksi tidak menekankan pegawai terlalu berlebihan untuk memahaminya, akan tetapi beliau melakukan pendekatan secara perlahan dengan cara mengoptimalkan pegawai dari segi kemampuan dan keahlian yang dimiliki. dari sanalah dapat memberikan kesempatan pengembangan dan meningkatkan rasa percaya diri. Terkait budaya yang mendukung ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Crown.

Bukan hanya itu saja faktor pendukung lainnya yakni fasilitas kantor yang terpenuhi, artinya dari segi sarana dan prasarana yang dibutuhkan pegawai sudah cukup terpenuhi, misalnya terkait pelatihan dan juga kebutuhan yang mendukung lainnya sudah siap tersedia. Pelatihan yang telah disediakan dari kantor yakni berupa BIMTEK (Bimbingan Teknologi) bimbingan teknologi ini diperuntukkan pegawai atau staf yang ingin mengasah ilmu lebih mendalam terkait pemahaman teknologi dikarenakan pada saat ini semua pelayanan tidak hanya dilakukan melalui offline saja akan tetapi juga secara online. Hal ini untuk memudahkan masyarakat yang memiliki jarak rumah yang jauh dalam melakukan pelayanan. Pernyataan di atas juga di dukung oleh teori Siagian sebagaimana

pentingnya sarana dan prasarana sebuah perangkat atau alat pembantu yang digunakan untuk membantu atau penjembutan dalam mewujudkan tercapainya suatu hal.¹⁴⁰

Adapun faktor pendukung lainnya yaitu adanya kerjasama dengan lembaga pendidikan dan organisasi keagamaan, yang mana hal ini dilakukan agar dapat memberikan akses kepada pegawai untuk mengikuti program peningkatan kompetensi yang lebih beragam. Dan hal tersebut akan mengembangkan kemampuan dan kualitas dari pegawai. Pernyataan di atas juga dapat tercapai dengan adanya pemimpin yang mampu mengawal dan mengorganisasikan segala kegiatan pegawai, sehingga berkeinginan dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan, hal ini sesuai dengan pernyataan buku “Kepemimpinan Berkarakter”.¹⁴¹

Faktor pendukung lainnya dengan sistem *reward* dan *punishment* yang adil, dengan ini dapat memotivasi pegawai. *Reward* yang diberikan Kepala Seksi sederhana namun dapat membangkitkan semangat dari pegawai, terbukti dengan adanya *reward* Ibu Indra selalu loyal pada pekerjaan. Bu Indra selalu totalitas dalam bekerja, apapun masalahnya beliau selalu tanggung jawab pada tugasnya. Hal ini sejalan dengan teori Royen yang mana loyalitas pegawai berkaitan dengan karakteristik sifat

¹⁴⁰ Sondang P Siagian, “Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja”, 163

¹⁴¹ Agus Wijaya, N. Pornomolastu, A.J Tjahjoanggoro, “Kepemimpinan Berkarakter”, 4

profesionalisme yang merupakan kesetiaan pada pimpinan dan juga pekerjaan.¹⁴²

Kemudian adanya komunikasi yang efektif juga menjadi pendukung dalam menjalin kekompakan kerja sesama tim. Komunikasi di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren terjalin begitu lekatnya, sehingga dapat dikatakan seperti layaknya keluarga. Masalah apapun yang terjadi diselesaikan dengan jalan diskusi, Kepala Seksi juga mampu membuat suasana kantor mejadi nyaman dan kondusif dengan adanya komunikasi yang efektif.

Berdasarkan hasil temuan peneliti dilapangan bahwasannya faktor penghambat strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yaitu hambatannya dari segi kemampuan sumber daya manusia yang kurang kompeten di bidangnya yakni terbatasnya pengetahuan pegawai terkait IT (Ilmu Teknologi) padahal terkait hal tersebut sangat penting, ditambah juga dengan pelayanan yang diberikan tidak hanya dilakukan secara offline saja, akan tetapi secara online. Maka dari hal itu pegawai harus mampu memahami IT melihat ilmu teknologi sangat diperlukan dalam hal ini. Pernyataan di atas sejalan dengan teori Siti Maryani terkait hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai salah satunya yakni kemampuan sumber daya yang kurang memadai, dan

¹⁴² Sepirman Laoli, Eka Septianti Laoli, Netti Kariani Mendrofa, “ Analisis Profesionalisme Kerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik di Kantor Camat Gumungsitoli Idanoi”, 35-36

hal ini mengakibatkan pegawai sulit dalam berkembang dan mengasah potensi secara profesional.¹⁴³

Inefektifnya manajemen sumber daya manusia juga faktor penghambat dalam meningkatkan profesionalisme pegawai, yang mana ketidakcocokan antara keterampilan dan kualifikasi pegawai dengan kebutuhan pekerjaan seperti yang dialami Bapak Udin. Kemungkinan penyebab hal ini adalah proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang tidak tepat sehingga pegawai tidak memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk pekerjaan. Dan dalam hal ini Bapak Udin kurang maksimal dalam melaksanakan pelayanan berbasis online. Kemampuannya yang kurang terkait IT bukan hal yang remeh, maka MSDM juga perlu dalam hal ini.

Tidak hanya itu saja, berdasarkan hasil temuan juga menjelaskan bahwasannya kurangnya keinginan pegawai dalam membuka jendela informasi juga menjadi faktor penghambat dari peningkatan profesionalisme pegawai. Terkait hal ini pihak kantor juga sudah menyediakan fasilitas pelatihan dan juga pengembangan kemampuan, akan tetapi dari salah satu pegawai kurang memiliki semangat dengan adanya pelatihan dan juga pengembangan tersebut. Serta kurangnya sumber daya manusia, padahal terkait hal tersebut sangat perlu diperhatikan yang mana semakin banyaknya sumber daya manusia yang ada, maka pekerjaan atau tugas akan segera

¹⁴³ Siti Maryani, "Profesionalisme Kerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Pangandaran", 4897

terselesaikan. Pernyataan di atas sejalan dengan teori Siti Maryani yang mana dengan kurangnya keinginan pegawai dalam membuka jendela informasi mampu menghambat akses pegawai dalam perkembangan tren terkini, serta peluang pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan mereka. Hal ini dapat berakibat pada kesenjangan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan di lingkungan kerja yang terus berkembang.¹⁴⁴



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

¹⁴⁴ Siti Maryani, "Profesionalisme Kerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Pangandaran", 4897

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Bab kesimpulan dalam skripsi ini merupakan bagian penting yang terletak di akhir karya tulis ilmiah, maka dengan skripsi inilah mampu disimpulkan sebagai berikut :

1. Strategi Kepala Seksi yang digunakan untuk meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yaitu pertama; dengan penciptaan lingkungan kerja yang disiplin yang diterapkan dengan penegakkan disiplin, Strategi yang kedua dengan pemahaman kemampuan dan karakter pegawai yang diterapkan dengan pengalokasian sumber daya manusia Strategi yang ketiga; perencanaan dan penjadwalan yang efektif untuk meningkatkan profesionalisme pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, strategi ketiga yaitu dengan kebijakan operasional yang dilakukan secara berkala dikarenakan kebutuhan dapat berubah-ubah sesuai dengan perubahan situasi serta kebutuhan, Strategi keempat; memberikan pengembangan dan pelatihan untuk melakukan pekerjaan secara terukur, Strategi yang kelima; dengan merancang reward dan punishment yang adil dan transparan.
2. Berdasarkan analisis SWOT pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren kekuatan (*Strength*) yakni sarana dan prasarana, budaya yang positif, kepemimpinan yang kuat. Sedangkan kelemahannya (*Weakness*) yaitu keterbatasan sumber daya yang kompeten, terbatasnya sumber daya

manusia, dan kurangnya pegawai dalam membuka jendela informasi. Peluang kemajuan teknologi menjadi peluang (*Opportunities*) jika difungsikan dengan baik. Selain itu melakukan kerjasama dengan lembaga pendidikan dan organisasi keagamaan. Ancaman (*Threats*) yaitu menurunnya kepercayaan publik.

Berdasarkan analisis SWOT tersebut maka diperoleh faktor pendukung dan penghambat, sebagai berikut:

- a. Faktor pendukung strategi Kepala Seksi berupa kepemimpinan yang kuat, budaya kerja yang mendukung, mengoptimalkan pegawai dari segi kemampuan dan juga keahlian, terjalinnya komunikasi yang erat antara sesama pegawai, Sarana dan prasarana yang memadai, Faktor pendukung lainnya *reward* dan juga *punishment* yang adil, bukan hanya itu faktor pendukung lainnya yaitu bekerjasama dengan lembaga pendidikan dan organisasi keagamaan.
- b. Faktor penghambat Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai yaitu kemampuan sumber daya manusia yang kurang kompeten di bidangnya kurangnya keinginan pegawai dalam membuka jendela informasi, inefektifnya manajemen sumber daya manusia.

B. Saran-saran

Tahap akhir ini peneliti ingin menuliskan serta menuangkan beberapa saran yang mampu mendukung peningkatan dalam kepemimpinan yang mana termasuk pada dunia manajemen dakwah terkhusus dalam strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan

Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

Dalam hal ini beberapa saran yang diberikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Bagi pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

Pada penulisan skripsi ini diharapkan mampu memberikan wawasan serta pengetahuan kepada pihak Kementerian Agama khususnya pegawai yang memiliki kemampuan yang kurang kompeten pada bidangnya termasuk pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren agar memiliki kesadaran dan mampu berintropeksi terkait pentingnya membuka jendela informasi dan pengetahuan, apalagi terkait ilmu teknologi yang diperlukan pada instansi dengan pelayanan besar seperti Kementerian Agama. Perlu disadari juga bahwasannya pemahaman terkait ilmu teknologi sangatlah penting dikarenakan pelayanan tidak hanya dilakukan secara offline akan tetapi juga online.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti berharap agar penelitian selanjutnya bisa melanjutkan, mengevaluasi, dan juga memperbaiki penelitian dengan memperbarui strategi Kepala Seksi yang berbeda sesuai dengan keadaan dan perubahan zaman. Saran ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam bidang kepemimpinan, khususnya terkait strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R.. *Implanting strategic management* (Springer: 2018)
- Ardiansyah, Hani Adi Wijono. “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di MTs Sunan Gunung Jati Gurah Kediri”, *Jurnal Studi Kemahasiswaan*, Vol. 2, No. 1 (2022): 48-59
- Atmosoeprpto. *Menuju SDM Berdaya. Edisi Pertama*, (Jakarta: Gramedia, 2008)
- Aziz Al-Barqy, Abdul. *Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang*, Tesis : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015
- Azmy Ahmad, “Marlita Alisa. Program Pengembangan Pegawai Untuk Menciptakan Sumber Daya Manusia Yang Kompetitif”, *Jurnal Manajemen dan Leadership*, Vol. 1, No. 1 (2018): 1-10
- Badan Kepegawaian Daerah Sulawesi Tengah, artikel *BKN Rilis Indeks Profesionalitas ASN Tahun 2019 : Sebagian Besar PNS Di Provinsi “Rentan Tidak Profesional” – BKD SULAWESI TENGAH (sultengprov.go.id)*
- Hernawan, Ade. “Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Landaan Ulin Kota Banjarbaru”, *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Vol. 5, No. 1 (2015): 8-18
- Hoslisandi, Wildan. *Strategi Kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Situbondo*, Skripsi, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2022
- J. Moleong, Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif : Edisi Revisi*. (Bandung: PT. RemajaRosda Karya, 2006)
- Kementerian Agama Republik Indonesia, Diakses dari *artikel 190729_156439179305 NILAI BUDAYA KERJA.pdf (kemenag.go.id)*
- Khosiah, Hajrah, Syafril. “Persepsi Masyarakat Terhadap Rencana Pemerintah Membuka Area Pertambangan Emas di Desa Sumi Kecamatan Lambu Kabupaten Bima”, (*Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*) Vol. 1 No. 2 (2017): 142-149
- Widi, Hendriyo. “Cegah Jual Beli Jabatan, Seleksi ASN Harus Profesional”, Diakses dari Kompas.id *Cegah Jual Beli Jabatan, Seleksi ASN Harus Profesional - Kompas.id*, tanggal 16 Maret 2019

- Laoli, Sepirman. Eka Septianti Laoli, Netti Kariani Mendrofa, “Analisis Profesionalisme Kerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Camat Gunungsitoli Idanoi”, *Jurnal Ilmiah Simantek* (Universitas Nias Indonesia) Vol. 6, No.4 (2022): 14-26
- Maulana, Rai. “Strategi Pemasaran Produk Pikset Untuk Meningkatkan Daya Sing Volume Penjualan Dengan Menggunakan Metode SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP) (Studi Kasus IKM Jayasari Cipaku Ciamis)”, *Jurnal Mahasiswa Industri Galuh*, Vol.1, No.1 (2020): 87-97
- Maryani, Siti. “Profesionalisme Kerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Pangandaran”, *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, Vol.02, No.02 (2022): 22-30
- Mongilong Arifin, Frans Singkoh, Josef Kairupan. “Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negeri Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kerja Di Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow”, Universitas Sam Ratulangi, *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol. 2, No. 2 (2018): 1-12
- Firmansyah, Asep. “Menag sebut 100 ribuan ASN di Kemenag berkategori tidak profesional”. Diakses dari NewsAntara, Kantor Berita Indonesia [Menag sebut 100 ribuan ASN di Kemenag berkategori tidak profesional - ANTARA News](#), Tanggal 31 Desember 2022
- Oktavia Anita, Andi Warisno, dan Nur Hidayah. “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Sidoharjo Jati Agung Lampung Selatan”, *Jurnal Mubtadiin*, Vol. 7 No. 2 (2021): 17-28
- Parda Agus, Sarifudin, Ade Kohar. “Stratgi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Profesionalisme dan Kompetensi Tenaga Pendidik di MA Al-Hidayah Warungkondang Cianjur”, *Jurnal Cendikia Muda Islam*, Vol. 1, No.1 (2021): 11-19
- Rijal Fadli, Muhammad. “Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif”, Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta, *Jurnal Humanika*, Vol. 21, No. 1 (2021): 33-53
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015)
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan kedua, (Bandung: Mandar Maju, 2010)

- Sedermayanti. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Bagian Kedua: Membangun Sstem Manajemen Kinerja guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*. (Bandung: Mandar Maju, 2007)
- Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2016)
- Sugiono. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: ALFABETA, 2021)
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, (Bandung : ALFABETA. 2022)
- Suwatno. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2019)
- Tampubolon, Hotne. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*, (Depok : Papas Sinar Sinanti, 2016)
- Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UIN KHAS Jember*, (Jember: UIN KHAS, 2021)
- Tim Penyusunan Renstra. *Rencana Strategis Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan*, (Pasuruan: Kan.Kemenag Kab.Pas, 2020-2024)
- Tjokrowinoto. *Pembangunan, Dilema dan Tantangan*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2011)
- Taher, Pratama Andrian. “Kasus Jual Beli Jabatan Kemenag: KPK akan Periksa 12 Saksi di Jatim”. Diakses dari Tirto.id, Berita [Kasus Jual Beli Jabatan Kemenag: KPK akan Periksa 12 Saksi di Jatim \(tirto.id\)](https://tirto.id/kasus-jual-beli-jabatan-kemenag-kpk-akan-periksa-12-saksi-di-jatim). Tanggal 21 Maret 2019
- Wahyudi Agustinus Sri, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Bandung: Binarupa Aksara, 1996)
- Wibowo Ari, Achadi Budi Santosa. “Strategi Kepala Sekolah Dakam Meningkatkan Profesionalisme Guru”, *Jurnal Perspektif Pendidikan dan Keguruan*, Vol. 13 No. 1 (2022): 14-2
- Wijaya Agus, N. Pornomolastu, A.J Tjahjoanggoro, *Kepemimpinan Berkarakter* (Sidoarjo: Brilian Internasional, 2015)

Wikipedia, “Pembicaraan:Daftar kecamatan dan kelurahan di Kabupaten Banyuwangi”, Diakses Wikipedia bahasa Indonesia, Ensiklopedia bebas [Daftar kecamatan dan kelurahan di Kabupaten Banyuwangi - Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas.](#) Tanggal 14 Agustus 2023

Wikipedia, “Pembicaraan:Daftar kecamatan dan kelurahan di Kabupaten Probolinggo”, Diakses Wikipedia bahasa Indonesia, Ensiklopedia bebas [Daftar kecamatan dan kelurahan di Kota Probolinggo - Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas.](#) Tanggal 31 Maret 2023

Zainuddin Fathul Muin, Jamaluddin H, dan Sumarni. “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Makassar”, *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Keguruan*, Vol. 2, No. 1 (2022): 1-14



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

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yang Fainy Wigiart Nindya Putri

NIM : 204103040012

Program Studi : Manajemen Dakwah

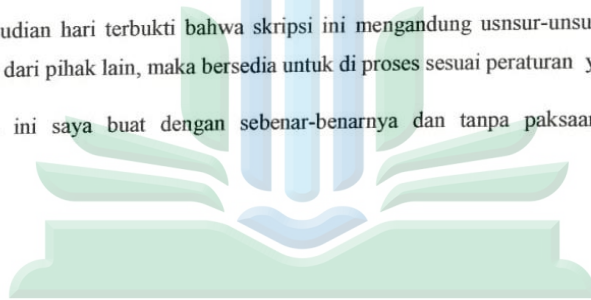
Fakultas : Dakwah

Institusi : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Saya dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi saya yang berjudul “Strategi Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan” tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali kutipan langsung yang dicantumkan dalam naskah dan disertai sumbernya dengan jelas dalam daftar pustaka.

Jika dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini mengandung unsur-unsur penjiplakan dan terdapat klaim dari pihak lain, maka bersedia untuk di proses sesuai peraturan yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.



Jember, 14 Mei 2024

Saya yang menyatakan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



Yang Fainy Wigiart Nindya Putri
NIM. 204103040012

Matrik Penelitian

Judul	Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode Penelitian	Fokus Penelitian
Strategi Pemimpin Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan	1. Strategi 2. Pemimpin 3. Profesionalisme Pegawai 4. Profesionalisme Pegawai Kementerian Agama	Teori Crown : <ul style="list-style-type: none"> • Formulasi Strategi • Penerapan Strategi • Pengendalian Strategi Teori Sutarto : <ul style="list-style-type: none"> • Perintah • Tugas • Komunikasi • Keputusan • Motivasi • Disiplin Teori Atmosoepipto : <ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Pengetahuan • Keterampilan • Pengalaman Teori Kementerian Agama <ul style="list-style-type: none"> • Disiplin & berungguh-sungguh dalam bekerja • Melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi jabatan • Melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu • Melakukan pekerjaan secara terukur • Menerima <i>reward & punishment</i> sesuai dengan ketentuan 	1. Primer (Narasumber) : <ul style="list-style-type: none"> • Kepala Kementerian Agama • Kepala Kasi • Pegawai 2. Sekunder : <ul style="list-style-type: none"> • Dokumen • Kepustakaan (Jurnal, Artikel, Buku) • Dokumentasi 	1. Pendekatan Penelitian : Kualitatif 2. Jenis Penelitian : Kualitatif deskriptif 3. Lokasi Penelitian : Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan 4. Pengumpulan Data : <ul style="list-style-type: none"> • Observasi • Interview • Dokumentasi 5. Analisa Data : <ul style="list-style-type: none"> • Data <i>Collection</i> • Data <i>Display</i> • Data <i>Reduction</i> • <i>Verification</i> 6. Validitas Data : <ul style="list-style-type: none"> • Triangulasi <ul style="list-style-type: none"> - Sumber data - Metode - Waktu 	1. Bagaimana Strategi Pemimpin Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan? 2. Apa Saja Faktor Penghambat dan Pendukung Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pegawai Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan?



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

Jl. Mataram No.1 Mangli, Telp. (0331) 487550 Fax. (0331) 472005, Kode Pos : 68136
Website : <http://fdakwah.uinkhas.ac.id> e-mail : fakultasdakwah@uinkhas.ac.id

DAFTAR INFORMAN

Nama : Yang Fainy Wigiart Nindya Putri
NIM : 204103040012
Prodi : Manajemen Dakwah
Judul : Strategi Kepala Seksi Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

No	Waktu Kegiatan	Nama Informan	Instansi	TTD
1.	Selasa, 23/01/24 (10.00)	Yusuf Widodo	Kemenag (Kepala Seksi)	
2.	Selasa, 23/01/24 (14.20)	Yusuf Widodo	Kemenag (Kepala Seksi)	
3.	Kamis, 25/01/24 (09.15)	Zainuddin Zubri	Kemenag (Administrasi)	
4.	Kamis, 25/01/24 (12.30)	Indra Rakhmawati	Kemenag (Analisis Data)	
5.	Jum'at, 26/01/24 (08.13)	Zainuddin Zubri	Kemenag (Administrasi)	
6.	Jum'at, 26/01/24 (15.25)	Indra Rakhmawati	Kemenag (Analisis Data)	
7.	Senin, 29/01/24 (11.00)	Zainuddin Zubri	Kemenag (Administrasi)	
8.	Senin, 29/01/24 (12.13)	Indra Rakhmawati	Kemenag (Analisis Data)	
9.	Senin, 29/01/24 (13.18)	Yusuf Widodo	Kemenag (Kepala Seksi)	
10.	Senin, 29/01/24 (15.00)	Yusuf Widodo	Kemenag (Kepala Seksi)	

Pasuruan, 29 Januari 2024
Kepala Seksi PD. Pontren

Yusuf Widodo, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197306052000031003



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.76 /Un.22/6.a/PP.00.9/ 0 / 2024 3 Januari 2024
Lampiran : -
Hal : Permohonan Tempat Penelitian Skripsi

Yth.

Kasi Pontren Kemenag Kab.Pasuruan

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini kami memohon dengan hormat agar mahasiswa berikut :

Nama : Yang Fainy Wigiart Nindya Putri
NIM : 204103040012
Fakultas : Dakwah
Program Studi : Manajemen Dakwah
Semester : VII (tujuh)

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 Kepala Seksi dalam meningkatkan profesionalisme pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan"

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

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

An. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PASURUAN

Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 5 Kota Pasuruan Kode Pos 67126
Jalan Telepon (0343) 421947, Faksimili (0343) 421947
Website : <http://kabpasuruan.kemenag.go.id>

Nomor : 085 /Kk.13.09.03/PP.08/1/2024
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Perihal : Ijin Penelitian

9 Januari 2024

Yth. Dekan Bidang Akademik
Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq
Di

Jember

Memenuhi Surat dari Dekan Bidang Akademik Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, nomor : B-516/Un.22/6.a/PP.00.9/I/2024, tanggal 3 Januari 2024, hal sebagaimana tersebut pada pokok surat, maka bersama ini kami sampaikan / memberi izin kepada Mahasiswa yang bernama Yang Fainy Wigiart Nindya Put (NIM. 204103040012) dari Perguruan Tinggi tersebut untuk Penelitian Skripsi.

Demikian atas kepercayaannya, kami sampaikan Terima Kasih.

Kepala

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



Syaikhul Hadi



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : gHYYSz



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PASURUAN
 Jalan : DR. Wahidin Sudiro Husodo Nomor 5 Kota Pasuruan 67126
 Telepon; (0343) 421947 Faksimili; (0343) 421947
 Website: <http://kabpasuruan.kemenag.go.id>

SURAT KETERANGAN

Nomor : B-1554/Kk.13.09.03/PP.00.8/05/2024

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Yusuf Widodo.S Ag.M Pd.I
 NIP : 197306052000031003
 Jabatan : Kepala Seksi PD Pontren Kantor Kementerian Agama
 Kabupaten Pasuruan.

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Yang Fainy Wigiart Nindya Putri
 NIM : 204103040012
 Fakultas : Dakwah
 Program Study : Manajemen Dakwah

Berdasarkan surat dari Dekan Fakultas Dakwah UIN Kyai Haji Achmad Siddiq Jember No.B.156/Un.22/6.a/PP.00.9/I/2024 tanggal 29 januari 2024 yang bersangkutan telah selesai melakukan penelitian di seksi Pd.Pontren pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

Demikian Surat Keterangan ini dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pasuruan, 16 Mei 2024

An. Kepala
 Kasi Pd.Pontren



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

Yusuf Widodo



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.
 Token : xa2OAw

PEDOMAN WAWANCARA

1. Kepala Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

NO.	DAFTAR PERTANYAAN
1.	Bagaimana kebijakan Bapak terkait adanya profesionalisme pada pegawai ?
2.	Apa peran Kepala Seksi pada profesionalisme pegawai?

2. Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

NO	DAFTAR PERTANYAAN
1.	Apa saja tujuan utama dari Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren?
2.	Kemampuan atau kapasitas apa saja yang dimiliki oleh pegawai di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren?
3.	Terdapat problematika apa saja di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren?
4.	Apa saja kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengatasi problematika tersebut?
5.	Apakah bapak mengetahui karakteristik dari masing-masing pegawai di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren?
6.	Bagaimana cara bapak untuk menyikapi karakteristik dari masing-masing pegawai tersebut?
7.	Kendala apa saja yang dialami dari masing-masing pegawai saat melakukan tugas dan kewajibannya?
8.	Apakah terdapat hambatan selama bapak mengatasi kendala tersebut?

9.	Bagaimana respon bapak setelah mengetahui terdapat pegawai yang kurang tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi di bidangnya?
10.	Bagaimanakah strategi atau cara khusus bapak terkait permasalahan tersebut?
11.	Apakah dari tindakan tersebut di dukung oleh pegawai?
12.	Apakah pegawai seorang yang disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja?
13.	Apakah pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kompetensi jabatan?
14.	Apakah pegawai melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu?
15.	Apakah pegawai menerima <i>reward</i> dan juga <i>punishment</i> sesuai dengan ketentuan?
16.	Apakah di adakan pengembangan dan juga pelatihan kepada pegawai?
17.	Apa faktor pendukung bapak dalam meningkatkan profesionalisme kerja pegawai?
18.	Apa yang menjadi acuan bapak dalam keberhasilan dalam memimpin?

3. Pegawai analisis data

NO	DAFTAR PERTANYAAN
1.	Bagaimanakah respon ibu terhadap pekerjaan yang menjadi tugas serta tanggung jawab?
2.	Apakah terdapat hambatan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang ibu jalankan?
3.	Apakah terkait hal ini partner kerja cukup mendukung dalam penyelesaian tugas serta tanggung jawab pada masing-masing bagian?

4.	Bagaimana tanggapan ibu terkait kurang tanggapnya partner kerja terhadap tugas dan kewajibannya?
5.	Apa alasan ibu tetap membiarkan terkait keadaan seperti saat ini?
6.	Kebijakan apa yang dilakukan oleh Kepala Seksi terkait permasalahan ini?
7.	Apakah menurut ibu kebijakan tersebut cukup efektif diterapkan kepada pegawai tersebut?
8.	Apakah dalam hal ini ibu juga ikut membantu terkait permasalahan pegawai tersebut?

4. Pegawai administrasi

NO	DAFTAR PERTANYAAN
1	Apakah bapak mendapati suatu hambatan selama bekerja di Kemententerian Agama khususnya di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren?
2	Usaha apa saja yang telah bapak lakukan untuk meningkatkan kemampuan serta keahlian?
3	Apakah ada tindakan lebih lanjut dari Kepala Seksi terkait kendala yang bapak alami?
4	Apakah tindakan dari Bapak Kepala Seksi tersebut cukup efektif dan berhasil menurut bapak?
5	Apakah ada program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ?

PEDOMAN OBSERVASI

A. Kepala Seksi

NO	KEADAAN	SB	B	C	K	SK	Keterangan
1	Mengamati sikap dan perilaku Kepala Seksi						
2	Mengamati Kepemimpinan dari Kepala Seksi						
3	Mengamati respon Kepala Seksi terhadap pegawai						
4	Mengamati respon Kepala Seksi terhadap profesionalisme pegawai						

B. Pegawai

NO	KEADAAN	SB	B	C	K	SK	Keterangan
1	Mengamati sikap dan perilaku pegawai						
2	Mengamati karakteristik dari pegawai						
3	Mengamati kinerja pegawai						
4	Mengamati lingkungan di seksi tersebut						
5	Mengamati kondisi dari pegawai						

Keterangan:

SB 0: Sangat Baik

B : Baik

C : Cukup

K : Kurang

SK : Sangat Kurang

DOKUMENTASI



**Wawancara dengan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan
Selasa, 23 Januari 2024**



**Wawancara di atas dilakukan dengan Bapak Udin selaku pegawai
administrasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan
Senin, 29 Januari 2024**



Wawancara pada gambar di atas dilakukan bersama Bu Indra selaku pegawai analis data di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

Kamis, 25 Januari 2024



Wawancara pada gambar di atas dilakukan bersama Pak Syaikhul Hadi selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

Jum'at, 14 Juni 2024



Gambar lima pilar nilai budaya kerja
Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan



Gambar Suasana kantor Kementerian Agama bagian belakang



Gambar gedung Kementerian Agama dari bagian depan



Gambar suasana kantor Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
Kementerian Agama Kabupten Pasuruan

BIODATA PENULIS

Nama : Yang Fainy Wigiart Nindya Putri
 NIM : 204103040012
 Tempat, Tanggal Lahir : Pasuruan, 15 November 2001
 Alamat : Dusun Pogar Rt. 03 Rw.01 Desa Pogar Kecamatan
 Bangil Kabupaten Pasuruan
 Email : yangfainynindya@gmail.com
 Fakultas : Dakwah
 Prodi : Manajemen Dakwah
 Riwayat Pendidikan :
 1. TK Dharwanita Beji : 2006-2008
 2. SDN 1 Beji : 2008-2014
 3. SMPN 3 Bangil : 2014-2017
 4. MAN 2 PASURUAN : 2017-2020