

**PERAN KEPALA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA  
PENYULUH DI KANTOR URUSAN AGAMA  
KABUPATEN LUMAJANG**

**SKRIPSI**



Oleh:

Rizky Rahmawati

NIM: 212103040020

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

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS DAKWAH  
DESEMBER 2025**

**PERAN KEPALA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA  
PENYULUH DI KANTOR URUSAN AGAMA  
KABUPATEN LUMAJANG**

**SKRIPSI**

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



Oleh:  
Rizky Rahmawati  
NIM: 212103040020

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS DAKWAH  
DESEMBER 2025**

**PERAN KEPALA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA  
PENYULUH DI KANTOR URUSAN AGAMA  
KABUPATEN LUMAJANG**

**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:

Rizky Rahmawati

NIM: 212103040020

Disetujui Pembimbing

  
**Dr. Iman Turmudi, M.M.**

**NIP. 197111231997031003**

**PERAN KEPALA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA  
PENYULUH DI KANTOR URUSAN AGAMA  
KABUPATEN LUMAJANG**

**SKRIPSI**

telah diuji dan diterima untuk memenuhi untuk memenuhi salah satu  
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos)

Fakultas Dakwah

Program Studi Manajemen Dakwah

Hari : Selasa

Tanggal : 30 Desember 2025

Tim Penguji

Ketua

**Achmad Faesol, M.si.**  
**NIP 198402102019031004**

Sekretaris

**Zayvinah Haririn, M.Pd.I**  
**NIP 198103012023212017**

Anggota :

1. Dr. H. Sofyan Hadi, M.Pd.

2. Dr. Imam Turmudi, M.M.

Menyutujui

Dekan Fakultas Dakwah



**Prof. Dr. Fawaizul Umam, M.Ag.**  
**NIP. 197302272000031001**



## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ ۙ أَنْ قَوْمٍ

عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ أَعْدِلُوا 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 Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al-Maidah:8)*☆



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

☆ Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur'an, *Mushaf Al-'Azzam Edisi Motivasi*, ed. General Book Department, Motivasi (PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2023).

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah Rabbil'Alamin. Dengan puji syukur kepada Allah SWT. Kupersembahkan karya ini kepada: Ibunda Rusmiati, kepada Samudra cintaku terimakasih karena ibu selalu memberi dukungan, nasihat, doa, dan motivasi sehingga proses penulisan skripsi ini dapat penulis lalui, semoga ibu selalu diberikan kebaikan oleh Allah dan diberi Kesehatan serta umur Panjang yang barokah agar bisa terus membersamai penulis dalam menjalani kehidupan. dan Ayahanda Agus Riyanto, terimakasih telah menjadi sosok ayah yang hebat dengan selalu memberikan dukungan finansial maupun mental, terimakasih atas segala pengorbanan dan doa yang telah ayah berikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik.



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kepada Allah atas berkat rahmat, taufik, dan karunia-Nya skripsi berjudul “Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh Di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lumajang” dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam juga dihaturkan kepada Rasulullah SAW, yang telah menjadi teladan dan sumber inspirasi kuat bagi peneliti. Skripsi ini disusun dengan tujuan untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos) di Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Peneliti menyadari bahwa proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, semangat, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karenanya dengan penuh kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sedalam dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Bapak Prof. Dr. Fawaizul Umam, M.Ag selaku Dekan Fakultas Dakwah.
3. Bapak Dr. Imam Turmudi.,M.M. selaku Ketua Jurusan Komunikasi Sosial Masyarakat Fakultas Dakwah dan Dosen Pembimbing yang selalu membimbing serta mengarahkan dengan penuh kesabaran juga dedikasi yang tinggi.
4. Ibu Aprilya Fitriani S.M.B., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah yang telah membimbing selama proses perkuliahan serta menyetujui judul skripsi peneliti.

5. Bapak/Ibu dosen dan segenap staf Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
6. Bapak Achmad faisol Syaifullah, S.Ag.,M.H. selaku kepala Kantor yang telah berkenan menjadi informan dan mengizinkan peneliti melakukan penelitian disana.
7. Bapak Dr. H. Abd. Rofik, M.pd. selaku kepala bagian tata usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang telah bersedia menjadi informan penelitian ini.
8. Bapak H. Hidayatullah, S.Kom. selaku kepala seksi bimas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang telah bersedia menjadi informan penelitian ini.
9. Seluruh penyuluh dan segenap staf di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dan KUA Kabupaten Lumajang.
10. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan, baik dalam bentuk doa maupun bantuan selama proses penelitian dan penyusunan skripsi ini.

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

Jember, 13 November 2025

Penulis

## ABSTRAK

**Rizky Rahmawati, 2025:** *Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh Di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lumajang.*

**Kata kunci:** Peran Kepala, Kementerian Agama Lumajang, dan Kinerja

Kinerja penyuluh sering dihadapkan pada tantangan, seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya pelatihan memadai, beban kerja yang tinggi dan kurangnya motivasi. Hambatan-hambatan tersebut dapat secara langsung memengaruhi mutu layanan yang mereka berikan. Oleh sebab itu, peran pemimpin KanKemenag di berbagai jenjang (pusat, provinsi, hingga kabupaten/kota) menjadi sangat krusial dalam menyelesaikan masalah-masalah tersebut.

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah: 1) Bagaimana peran kepala KanKemenag Lumajang sebagai *leader* dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh? 2) Bagaimana peran KanKepala Kemenag Lumajang sebagai komunikator dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh? 3) Bagaimana peran kepala KanKemenag Lumajang sebagai *decision maker* dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh? 4) Bagaimana peran kepala KanKemenag Lumajang sebagai motivator dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh?

Penelitian ini bertujuan untuk 1) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana peran kepala KanKemenag Lumajang sebagai *leader* dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh 2) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana peran kepala KanKemenag Lumajang sebagai komunikator dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh 3) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana peran kepala KanKemenag Lumajang sebagai *decision maker* dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh 4) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana peran kepala KanKemenag Lumajang sebagai motivator dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Lokasi penelitian adalah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling. keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, teknik dan waktu. analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman, mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada aspek *leader* telah dijalankan dengan sebaik mungkin dan KanKemenag terus berupaya untuk mengoptimalkan. Pada aspek komunikator masih di dominasi oleh pola satu arah (*top-down*) namun tetap ada upaya perbaikan. Pada aspek *decision maker* sudah baik dengan memberikan ruang inovasi dan kreasi bagi para penyuluh. Dan pada aspek motivator bentuk motivasi yang diberikan kepada seluruh pegawai terutama penyuluh adalah berupa materil dan non materil, secara materil berupa intensif dan penghargaan sedangkan non materil berupa pembinaan dan pengembangan secara langsung.

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Definisi Istilah.....	9
<b>BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>13</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	13
B. Kajian Teori .....	21
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	53
B. Lokasi Penelitian.....	53
C. Subjek Penelitian.....	54
D. Teknik Pengumpulan Data.....	58
E. Analisis Data .....	60
F. Keabsahan Data.....	63
G. Tahapan Penelitian.....	64
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>67</b>
A. Gambaran Objek Penelitian .....	67
B. Penyajian Data Dan Analisis.....	71
C. Pembahasan Temuan.....	91
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>103</b>
A. Kesimpulan .....	103

B. Saran.....	106
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN</b>	



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

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu .....	17
---	----



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



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perencanaan (planning) yang harus dimiliki seorang pemimpin (leader) .....	37
Gambar 3.1 Tahapan analisis data .....	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.....	68
Gambar 4.2 Dokumentasi proses wawancara Kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang.....	70
Gambar 4.3 Dokumentasi Proses Wawancara Kasubag KanKemenag Kabupaten Lumajang.....	71
Gambar 4.4 Apel dan Doa bersama serta pemberian arahan oleh KanKemenag Kab Lumajang.....	72
Gambar 4.5 Dokumentasi proses wawancara penyuluh KUA Kecamatan Lumajang.....	74
Gambar 4.6 Dokumentasi proses wawancara penyuluh KUA Kecamatan Sukodono .....	75
Gambar 4.7 Dokumentasi Pembinaan Karir, Prestasi, dan Mental seluruh Karyawan KanKemenag sampai ke KUA.....	78

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Indonesia adalah sebuah negara kesatuan yang menerapkan sistem pemerintahan republik presidensial multipartai dengan prinsip demokrasi. Konstitusi negara ini adalah Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945). Indonesia mengadopsi sistem pemerintahan presidensial, di mana presiden berperan sebagai kepala negara sekaligus kepala pemerintahan.<sup>1</sup> Dalam agama Islam, terdapat banyak dalil naqli dalam Al-Qur'an yang membahas tentang kepemimpinan, salah satunya ialah dalil yang terdapat dalam Surah Al-Baqarah ayat 124.

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۚ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿١٢٤﴾

Allah Subhanahu wa Ta'ala berfirman: (Ingatlah) saat Ibrahim diuji oleh Tuhannya dengan beberapa perintah, dan ia melaksanakannya dengan baik. Allah berfirman, “Sesungguhnya Aku menjadikanmu sebagai pemimpin bagi seluruh umat manusia.” Ibrahim pun berkata, “(Aku juga memohon) untuk sebagian keturunanku.” Allah menjawab, “(Doamu akan Aku kabulkan, tetapi) janji-Ku tidak berlaku bagi orang-orang yang zalim” QS. Al-Baqarah: 124<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 1 dan 4.

<sup>2</sup> “Qur'an Kemenag,” 2022, <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/2?from=30&to=31>.

Manusia pada dasarnya telah diciptakan untuk menjadi pemimpin di muka bumi dengan bimbingan dari Allah, berdasarkan kutipan dari Al-Qur'an versi Kementerian Agama Republik Indonesia melalui Tafsir Ringkas KanKemenag dan Tafsir Tahlili. Dalil ini secara eksplisit menunjukkan bahwa sifat-sifat manajerial dan kepemimpinan secara harfiah telah Allah berikan kepada manusia. Peran sebagai khalifah atau pemimpin di bumi ini harus diawali dari pengendalian diri sendiri terlebih dahulu. Hanya setelah diri sendiri mampu dimanajerial dengan baik, hal-hal lain dapat diatur atau dikendalikan oleh seseorang, contohnya seperti. Organisasi. Organisasi yang efektif umumnya dipimpin oleh seorang pemimpin yang kompeten. Kepemimpinan memiliki posisi penting dalam suatu organisasi, di mana pemimpinlah yang menentukan perubahan, pembaruan, perbaikan, dan memastikan kemampuan organisasi untuk terus berprestasi dan juga unggul di masa mendatang. Ungkapan lainnya menyatakan bahwa kesuksesan atau kegagalan sebuah organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpinnya, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas-tugas. Ungkapan ini menggambarkan betapa rumitnya peran dan tanggung jawab pemimpin dalam memajukan lembaga tersebut, baik sebagai ahli strategi yang menetapkan visi dan misi organisasi maupun dengan fokus pada metode-metode untuk mencapai tujuan..

Dengan fokus pada visi tertentu, pemimpin mengelola sumber daya tersedia melalui berbagai kepribadian, termasuk kecakapan teknis (seperti pengetahuan tentang prosedur kerja dan peralatan) serta kecakapan interpersonal (misalnya, memahami integritas bawahan dan kemampuan berinteraksi dengan

mereka). Pemimpin yang kompeten bukan hanya mampu memastikan pekerjaan dilakukan dengan baik, produktif, efisien, tepat waktu, dan berkualitas tinggi, tetapi juga dapat membantu anggota organisasi, serta memahami harga diri dan kepuasan mereka dalam bekerja. Pemimpin yang sukses sering kali menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih baik dengan menunjukkan bagaimana kontribusi kerja mereka bermanfaat bagi organisasi, sambil menjaga keseimbangan antara keperluan organisasi dan keperluan individu. Dengan demikian, keperluan organisasi atau kelompok bisa mengarahkan dan memotivasi seseorang untuk bekerja sama dalam tim guna mencapai tujuan organisasi.

Namun seorang pemimpin tetaplah manusia dan manusia adalah tempatnya salah dan lupa karena tidak ada manusia yang luput dari khilaf dan dosa. Hal ini sesuai bila dilihat dari Indeks Perilaku Anti Korupsi (IPAK) untuk tahun 2024 ditunjukkan oleh data Badan Pusat Statistik Indonesia sebagai 3,85, yang lebih rendah nilainya dibandingkan dengan capaian tahun 2023 sebesar 3,92.<sup>3</sup> Ketika indeks perilaku anti korupsi diamati dari tahun 2020 hingga 2022, peningkatan nilai dari tahun ke tahun dapat terlihat, namun dari tahun 2023 hingga 2024, penurunan nilai dapat diamati. Hal serupa juga terjadi pada Indeks Persepsi, di mana kenaikan nilai secara umum terlihat dari tahun 2020 hingga 2023, kemudian penurunan terjadi pada tahun 2024. Kondisi ini menunjukkan bahwa penurunan pemahaman dan penilaian masyarakat terkait perilaku antikorupsi telah terjadi. Sementara itu, Indeks Pengalaman untuk tahun 2024 ditetapkan sebagai 3,89, yang lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2023

---

<sup>3</sup> Data Indeks Perilaku Anti Korupsi Badan Pusat Statistika Indonesia Tahun 2024

sebesar 3,96.. Nilai indeks yang semakin mendekati 5 ditafsirkan sebagai indikasi bahwa masyarakat berperilaku semakin antikorupsi, sedangkan nilai indeks yang semakin mendekati 0 ditafsirkan sebagai indikasi bahwa masyarakat berperilaku semakin permisif terhadap korupsi. Sikap perilaku anti-korupsi masyarakat Indonesia ditunjukkan oleh data ini sebagai justru lebih menurun dari tahun 2023.

Selanjutnya, berdasar dengan data yang dikeluarkan oleh *Indonesia Corruption Watch* (ICW), peningkatan yang sangat signifikan dalam kasus korupsi sepanjang tahun 2023 telah ditemukan jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelum-sebelumnya, yaitu sebanyak 791 kasus korupsi dengan 1.695 orang yang telah ditetapkan sebagai tersangka oleh aparat penegak hukum. Lebih lanjut, dari kasus yang berhasil dipantau, daya kerugian negara telah dicapai sebesar Rp 28.412.786.978.089 (Rp28,4 triliun), potensi suap-menyuap dan gratifikasi telah diperkirakan sebesar Rp 422.276.648.294 (Rp422 miliar), potensi pungutan liar atau pemerasan telah diidentifikasi sebesar Rp 10.156.703.000 (Rp10 miliar), dan potensi aset yang disamarkan melalui pencucian uang telah diperkirakan sebesar Rp 256.761.818.137 (Rp256 miliar).<sup>4</sup> Dari hasil analisis ICW, ada dua aspek penyebab bertambahnya kasus korupsi dari tahun ke tahun. Pertama, tidak optimalnya strategi pemberantasan korupsi oleh pemerintah melalui penindakan yang dilakukan oleh aparaturnya. Argumentasi ini setidaknya telah dikonfirmasi dari laporan pemantauan tren vonis yang secara serempak dikeluarkan berbarengan dengan laporan ini disetiap tahunnya. Kedua, taktik pencegahan korupsi dapat dikatakan belum berjalan maksimal. Selain penindakan,

---

<sup>4</sup> ICW, "Tren Penindakan Kasus Korupsi Tahun 2023," .

salah satu indikator penting untuk menilai keberhasilan agenda pemberantasan korupsi adalah kerja pencegahan yang harus mendapatkan perhatian serius

Indeks Persepsi Korupsi (IPK) yang diterbitkan oleh *Transparency International* menunjukkan bahwa skor Indonesia tetap stagnan pada tahun 2023 dibandingkan dengan tahun sebelumnya, sementara peringkatnya turun dari posisi 110 menjadi 115. Bagi pemerintahan Presiden Joko Widodo (Jokowi), hasil ini jelas bukan pencapaian yang positif. Jika diperhatikan lebih detail, skor IPK Indonesia saat ini sama persis dengan saat Presiden Jokowi pertama kali dilantik pada tahun 2014. Hal ini menandakan bahwa upaya pemberantasan korupsi selama era kepemimpinan Presiden Jokowi tidak menunjukkan kemajuan yang berarti. Hal ini tentu bertentangan dengan konsep atau definisi pemimpin yang baik. Kementerian Agama Republik Indonesia ialah instansi yang tidak terlepas dari berbagai persoalan kepemimpinan, salah satunya adalah praktik-praktik korupsi. Mengutip dari situs resmi Komisi Pemberantasan Korupsi, yaitu Pusat Edukasi Antikorupsi, berikut ini beberapa kasus korupsi di Kementerian Agama RI: sebagai contoh, kasus pengadaan Al-Qur'an, laboratorium madrasah, dan yang terbaru adalah indikasi korupsi kuota haji tahun 2024.

Perhatian penelitian ini akan dipusatkan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Dalam konteks ini, struktur Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang mencakup penyuluh agama sebagai salah satu komponennya. Penyuluh agama memegang peran utama sebagai garda terdepan KanKemenag di tengah masyarakat. Mereka bertugas memberikan panduan, pencerahan, serta pendidikan terkait aspek keagamaan dan sosial. Akan tetapi,

kinerja penyuluh agama sering kali dihadapkan dengan berbagai hambatan-hambatan, seperti keterbatasan motivasi, komunikasi, program pelatihan yang masih kurang dan beban kerja yang berat. Hambatan-hambatan tersebut dapat secara langsung memengaruhi mutu layanan yang mereka berikan. Oleh sebab itu, peran pemimpin KanKemenag di berbagai jenjang (pusat, provinsi, hingga kabupaten/kota) menjadi sangat krusial dalam menyelesaikan masalah-masalah tersebut. Hasil observasi sementara menunjukkan bahwa penilaian yang dilakukan secara objektif oleh masyarakat melalui Google *review* di maps KanKemenag Lumajang menunjukkan *rating* 3,6 yang berarti cukup baik namun masih tetap perlu adanya perbaikan.<sup>5</sup> Hal ini juga dikuatkan dengan pernyataan beberapa informan dan dokumentasi sementara yang menunjukkan persoalan meliputi: 1. Aspek *leader*, yaitu masalah integrasi antara kepemimpinan ke penyuluh perlu adanya perbaikan sebagai sosok pimpinan yang ideal, 2. Aspek komunikator: yaitu cara komunikasi yang lebih sering satu arah, 3. Aspek *decision maker* yaitu kebijakan yang melibatkan partisipatif penyuluh dinilai masih kurang, 4. Aspek motivator yaitu dukungan motivasi berupa materil dan non materil sudah dilakukan namun tetap dibutuhkan motivasi-motivasi atau dukungan yang lebih intensif.

Berdasarkan beberapa permasalahan yang diuraikan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh Di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lumajang” penelitian ini akan berfokus pada

---

<sup>5</sup> Ulasan Google Maps Kementerian Agama Kabupaten Lumajang



bagaimana peran pimpinan dalam hal ini kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai *Leader*, Komunikator, *Decision Maker*, dan Motivator dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh di KUA Kabupaten Lumajang.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian diatas maka terdapat beberapa fokus penelitian yang harus dijabarkan atau dikaji secara mendalam. Maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah:

1. Bagaimana peran kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai *leader* dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh?
2. Bagaimana peran kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai komunikator dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh?
3. Bagaimana peran kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai *decision maker* dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh?
4. Bagaimana peran kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai motivator dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian yang disebutkan diatas, maka tujuan penelitian ini meliputi:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana peran kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai *leader* dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh



2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana peran kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai komunikator dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh
3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana peran kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai *decision maker* dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh
4. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana peran kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai motivator dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Pada dasarnya manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang di berikan oleh peneliti setelah adanya penelitian ini baik secara teoritis maupun praktis, oleh karenanya manfaat penelitian haruslah jelas dan realistis agar dapat bermanfaat bagi peneliti itu sendiri, pembaca dan juga masyarakat, berikut adalah manfaat dari penelitian ini diantaranya:

##### **1. Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu kepemimpinan dalam konteks organisasi publik, khususnya di KanKemenag. Dengan memahami peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja penyuluh, penelitian ini dapat memberikan wawasan baru, dan dapat menambah khazanah keilmuan (kognitif), serta memecahkan sebuah masalah (*problem solving*) dan juga dapat menjadi acuan bagi penelitian lebih lanjut di bidang kepemimpinan dan sumber daya manusia di sektor publik.

## 2. Manfaat praktis

### a. Bagi Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Peneliti berharap hasil penelitian karya ilmiah ini dapat dijadikan sebagai tambahan koleksi literatur bacaan atau referensi di perpustakaan Universitas dan dapat bermanfaat bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian terkait dengan kepemimpinan dan sumber daya manusia.

### b. Bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

- 1) Harapannya penelitian ini dapat menjadi bahan referensi bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang khususnya terkait dengan peran pemimpin dikaitkan dengan kinerja penyuluh.
- 2) Sebagai bentuk saran dan juga masukan serta penilaian yang bersifat ilmiah agar kedepannya dapat menjadi evaluasi bagi pihak internal dalam menciptakan kualitas pelayanan masyarakat yang lebih baik lagi.

### c. Bagi Masyarakat

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan edukasi serta kontribusi nyata bagi peningkatan kualitas pelayanan masyarakat melalui penguatan kinerja penyuluh agama.

## E. Definisi Istilah

Definisi istilah merupakan bagian yang memuat pengertian dari istilah penting dijadikan perhatian peneliti di dalam judul penelitian, hal ini bertujuan untuk meminimalisir atau bahkan menghindari terjadinya kesalahpahaman terhadap makna istilah yang dimaksud oleh peneliti.

### 1. Peran Kepala atau Pimpinan Kantor Kementerian Agama

Peran merujuk pada seperangkat tingkah laku atau tabiat yang diharapkan dari individu yang memiliki kedudukan tertentu di masyarakat. Peran ini merupakan faktor dinamis dari status seseorang. Jika individu tersebut melangsungkan hak dan kewajibannya sesuai dengan ekspektasi tersebut, maka ia dikatakan sedang menjalankan peranannya. Dalam sebuah organisasi, setiap orang memiliki karakteristik unik dalam menjalankan tugas, kewajiban, atau tanggung jawab yang diberikan oleh lembaga itu sendiri. Pimpinan adalah individu yang menempati jabatan struktural, dihormati secara formal sebagai atasan, dan biasanya memiliki wewenang serta kemampuan untuk mengorganisir suatu organisasi atau lembaga. Contohnya termasuk direktur, manajer, kepala, kepala bagian, dan jabatan serupa. Pimpinan sering kali mempunyai tanggung jawab yang resmi dan otoritas tertentu untuk mengambil keputusan dan memanajerial anggota sesuai dengan posisi jabatan yang dipegang.

### 2. Kinerja Penyuluh KUA

Dalam konteks penelitian ini, peneliti mengartikan atau mendefinisikan kinerja sebagai sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam suatu organisasi. Penyuluh adalah seseorang yang berusaha meningkatkan kualitas perilaku melalui pendidikan nonformal, dengan tujuan untuk mencapai kualitas

hidup yang lebih baik bagi diri sendiri, keluarga, dan masyarakat yang menjadi target penyuluhan. Seorang penyuluh harus memiliki kompetensi dalam bidang personal, sosial, manajerial, serta profesional, khususnya dalam pendidikan nonformal.

Penelitian dengan judul Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh Di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lumajang berupaya menunjukkan fokus penelitian yang berkaitan dengan peran seorang pimpinan Kantor Kementerian Agama Tingkat Kabupaten dalam upaya meningkatkan kinerja bawahannya dalam hal ini para penyuluh di Kantor Urusan Agama Kecamatan.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Adapun alur pembahasan dalam skripsi ini, disusun dari bab pertama hingga bab terakhir secara berurutan sebagai dasar mengembangkan pembahasan pada bagian-bagian selanjutnya. Penjelasannya adalah sebagai berikut;

Bab satu berisi penjelasan tentang konteks penelitian, apa yang menjadi fokus penelitian, tujuan yang ingin dicapai, manfaat penelitian, arti dari istilah-istilah penting, serta urutan atau sistematika pembahasan dalam skripsi ini. Bab dua berisi tinjauan pustaka, uraian tentang penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik ini, serta penjelasan teori yang digunakan dalam penelitian.

Bab tiga menjelaskan metode penelitian yang digunakan, seperti pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, siapa yang menjadi subjek penelitian, cara mengumpulkan data, cara menganalisis data, keabsahan data dan

tahapan-tahapan dalam proses penelitian. Bab empat berisi penyajian data, analisis data dan pembahasan mengenai temuan yang diperoleh dari hasil penelitian. Bab lima adalah bagian penutup yang memuat kesimpulan dari penelitian serta saran-saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil dari penelitian.



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

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan sekumpulan hasil dari penelitian sebelumnya yang memiliki keterikatan dan relevan dengan penelitian yang hendak dilakukan oleh peneliti untuk selanjutnya peneliti ringkas. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh orisinalitas penelitian ini. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang selaras dengan penelitian ini:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Fety Vera dari STEI Sekayu, Indonesia, dan diterbitkan dalam Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi Vol. 3 No. 1 Februari 2024 - Mei 2024 dengan judul “Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Kerja Karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Syariah Palembang” membahas bagaimana mendorong semangat kerja karyawan supaya mereka mau bekerja keras dengan memanfaatkan semua kemampuan dan keterampilan mereka untuk mencapai tujuan Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Palembang, sambil selalu berharap mendapat Ridho Allah SWT. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami peran pemimpin dalam memotivasi kerja karyawan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Syariah Palembang. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini menunjukkan hasil yakni ada kaitan antara motivasi yang diberikan pemimpin dengan

peningkatan kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Syariah Palembang.<sup>6</sup>

2. Penelitian yang dilakukan oleh Dadang Chaidir Suwardy, Iskandar, dan Saiful Bahri dalam Jurnal Ilmu-ilmu Kependidikan Vol. 20 No. 10 2024 dengan judul “Optimalisasi Peran Pimpinan Pesantren Dalam Pengelolaan Organisasi Santri di Pesantren Terpadu Aceh”. Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan pengelolaan organisasi santri di Pesantren Terpadu Al-Muslim dan Pesantren Modern Al-Zahrah dimaksudkan untuk dianalisis oleh penelitian ini. Oleh hasil penelitian ditunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi santri dipengaruhi oleh empat faktor utama. Pertama, kualitas sumber daya manusia yang dipilih melalui proses seleksi berbasis kompetensi spiritual, akademik, dan manajerial. Kedua, lingkungan organisasi yang mendukung, seperti motivasi rutin dan kebebasan untuk mengembangkan ide-ide baru. Ketiga, kerja sama yang solid antar anggota organisasi yang difasilitasi oleh komunikasi yang efektif. Keempat, kepemimpinan yang mendukung sinergi dan nilai-nilai kebersamaan di lingkungan organisasi. Oleh implikasi dari penelitian ini ditunjukkan bahwa pengelolaan organisasi santri yang efektif memerlukan kombinasi antara seleksi pengurus yang berkualitas, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan sinergi antar anggota organisasi.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Fety Vera, “Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Kerja Karyawan Di Pt Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Palembang,” *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi* 3, no. 1 (2024): 1–8, <https://doi.org/10.59066/jmae.v3i1.624>.

<sup>7</sup> Dadang Chaidir Suwardy and Saiful Bahri, “Optimalisasi Peran Pimpinan Pesantren Dalam Pengelolaan Organisasi Santri Di Pesantren Terpadu Aceh” xx, no. x (2024): 124–38.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Abdur Rahman dkk. dalam Jurnal Dakwah dan Penyuluhan Islam Vol. 02 No. 1 April 2023 dengan judul “Upaya Pengembangan Kinerja Penyuluh Agama Jenjang Terampil Di Kantor Urusan Agama” penelitian ini bertujuan meningkatkan kualitas penyuluh dalam melaksanakan tupoksi mereka. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus, Hasil penelitian ini menunjukkan beberapa aspek pengembangan kinerja penyuluh: 1) Penyusunan rencana kerja operasional meliputi penentuan tema, referensi, metode penyuluhan, majelis taklim, dan pembagian tugas. 2) Penyusunan materi termasuk menentukan tema, konsep, indikator, dan referensi. 3) Pelaksanaan penyuluhan dilakukan melalui kelompok binaan, majelis taklim, ibu-ibu PKK dengan metode tatap muka seperti ceramah, tanya jawab, dan solusi. 4) Pelaporan hasil menggunakan aplikasi E-PA secara *online* dan *offline*. 5) Program pengembangan meliputi kerja sama dengan ketua Pokjalah, evaluasi kinerja, turba pembinaan, pembekalan, dan rapat musyawarah.<sup>8</sup>
4. Penelitian yang dilakukan oleh Sutinah Andaryani dkk. Ilmu Administrasi Negara dan Pemerintahan STIA & P ADS Palembang Ekonomi Manajemen Universitas IBA Palembang dalam Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Vol. 11 No. 2 Juli 2023 dengan judul “Analisis Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Pegawai Di Kantor Camat Alang-Alang Lebar Kota Palembang” penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. penelitian ini menghasilkan informasi bahwa Camat selaku pimpinan sudah berperan cukup

---

<sup>8</sup> Abdur Rahman dkk., “Upaya Pengembangan Kinerja Penyuluh Agama Jenjang Terampil Di Kantor Urusan Agama” 02, no. April (2023): 9–19.



baik dalam meningkatkan kedisiplinan Pegawai di Kantor Camat Alang-Alang Lebar Kota Palembang. Keterkaitan penelitian ini dengan penelitian yang akan berlangsung ialah pembahasan yang terkait dengan peran pimpinan di suatu Lembaga.<sup>9</sup>

5. Penelitian yang dilakukan oleh Ayu Nitria, Joned Ceilendra Saksana, dan Teuku Ramli Zakaria dalam Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis Vol.1 No.1 Januari 2020 dengan judul “Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Karyawan TVRI Stasiun Jakarta”. Studi ini mengeksplorasi peran kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan di Stasiun TVRI Jakarta, dengan menyoroti orisinalitas fokus pada dinamika kepemimpinan industri media. Dengan menggunakan metode survei kualitatif, penelitian ini mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk menyelidiki dampak kepemimpinan ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di Stasiun TVRI Jakarta secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui bimbingan, kesenangan, kenyamanan, penghargaan, dan pelatihan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan praktik kepemimpinan strategis dapat secara substansial menguntungkan keterlibatan dan kinerja karyawan di sektor penyiaran.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Sutinah Andaryani dkk., “Analisis Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Pegawai Di Kantor Camat Alang - Alang Lebar Kota Palembang,” *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 11, no. 2 (2023): 1169–78, <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i2.3878>.

<sup>10</sup> Ayu Nitria, Joned Ceilendra Saksana, and Teuku Ramli Zakaria, “Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Karyawan Tvri Stasiun Jakarta” 1, no. December 2019 (2020): 1–12.

**Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu**

No	Penulis	Persamaan	Perbedaan
1.	Fety Vera dari STEI Sekayu, Indonesia, dan diterbitkan dalam Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi Vol. 3 No. 1 Februari 2024 - Mei 2024	1. sama sama membahas terkait peran pimpinan di suatu Lembaga  2. pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan yakni pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif	1. objek penelitian ini adalah Lembaga atau perusahaan <i>profit oriented</i> sedangkan objek penelitian yang dilakukan peneliti merupakan Lembaga non profit  2. lokasi penelitian yang berbeda, penelitian ini dilakukan di kota Palembang sedangkan lokasi penelitian yang peneliti lakukan bertempat di Kabupaten Lumajang -
2.	Dadang Chaidir Suwardy, Iskandar, dan Saiful Bahri dalam Jurnal Ilmu-ilmu Kependidikan Vol. 20 No. 10 2024	1. sama sama membahas terkait peran pimpinan di suatu Lembaga  2. pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan yakni pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif	1. lokasi penelitian ini dilakukan di Aceh sedangkan penelitian yang peneliti lakukan bertempat di Kabupaten Lumajang.
3.	Abdur Rahman dkk. dalam Jurnal Dakwah dan	1. sama sama membahas tentang upaya pengembangan kinerja penyuluh di Kantor Urusan	1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus sedangkan penelitian yang

	Penyuluhan Islam Vol. 02 No. 1 April 2023	Agama	<p>akan berlangsung menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif</p> <p>2. penelitian ini bertujuan meningkatkan kualitas penyuluh dalam melaksanakan tupoksi mereka sedangkan penelitian yang akan berlangsung bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana peran pimpinan KEMENAG dalam meningkatkan kinerja penyuluh di KUA Kabupaten Lumajang</p>
4	Sutinah Andaryani dkk. Ilmu Administrasi Negara dan Pemerintahan STIA & P ADS Palembang Ekonomi Manajemen Universitas	<p>1. pembahasan terkait dengan peran pimpinan di suatu Lembaga</p> <p>2. pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan yakni pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif</p>	<p>1. penelitian ini berfokus pada peningkatan disiplinitas pegawai di kantor camat alang-alang lebar kota Palembang sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti berfokus pada upaya peningkatan kinerja penyuluh di KUA Kabupaten Lumajang</p> <p>2. lokasi penelitian yang</p>

	IBA Palembang dalam Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Vol. 11 No. 2 Juli 2023		berbeda, penelitian ini dilakukan dikota Palembang sedangkan lokasi penelitian yang peneliti lakukan bertempat di Kabupaten Lumajang -
5	Ayu Nitria, Joned Ceilendra Saksana, dan Teuku Ramli Zakaria dalam Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis Vol.1 No.1 Januari 2020	1. pembahasan terkait dengan peran pimpinan di suatu Lembaga  2. pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan yakni pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif	1. objek penelitian ini adalah Lembaga atau perusahaan <i>profit oriented</i> sedangkan objek penelitian yang dilakukan peneliti merupakan Lembaga non profit  2. lokasi penelitian yang berbeda, penelitian ini dilakukan di kota Palembang sedangkan lokasi penelitian yang peneliti lakukan bertempat di Kabupaten Lumajang -

(Sumber: Dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui jurnal ilmiah)

Dari penelitian terdahulu tersebut yakni pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Fery Vera tahun 2024 dengan judul " Peran Kepala Dalam Memotivasi Kerja Karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Syariah" Perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu objek penelitian dan lokasi penelitian. Objek penelitian terdahulu merupakan perusahaan *profit oriented* sedangkan penelitian saat ini menggunakan objek penelitian lembaga non profit.

Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di kota Palembang sedangkan lokasi penelitian saat ini dilakukan di Kabupaten Lumajang. Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Dadang Chaidir Suwardy, Iskandar, dan Saiful Bahri tahun 2024 dengan judul "Optimalisasi Peran Pimpinan Pesantren Dalam Pengelolaan Organisasi Santri Di Pesantren Terpadu Aceh" Perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu dilakukan di provinsi Aceh sedangkan penelitian saat ini dilakukan di Kabupaten Lumajang Jawa Timur.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Abdur Rahman dkk. tahun 2023 dengan judul "Upaya Pengembangan Kinerja Penyuluh Agama Jenjang Terampil Di Kantor Urusan Agama" Perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu metode penelitian. Penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus sedangkan penelitian saat ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Sutinah Andaryani dkk. tahun 2023 dengan judul "Analisis Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Pegawai Di Kantor Camat Alang Alang Lebar Kota Palembang" Perbedaan dengan penelitian terdahulu berfokus pada peningkatan disiplin pegawai di kantor Camat Alang - Alang Lebar kota Palembang sedangkan penelitian saat ini berfokus pada upaya peningkatan kinerja penyuluh di KUA Kabupaten Lumajang.

Dan yang terakhir adalah Penelitian yang dilakukan oleh Ayu Nitria, Joned Ceilendra Saksana, dan Teuku Ramli Zakaria tahun 2020 dengan judul "Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Karyawan TVRI Stasiun Jakarta" Perbedaan penelitian yaitu terletak pada objek penelitian dan

lokasi penelitian. Objek penelitian terdahulu merupakan perusahaan *profit oriented* sedangkan penelitian saat ini menggunakan objek penelitian lembaga *non profit*. Lokasi penelitian terdahulu dilakukan di kota Palembang sedangkan lokasi penelitian saat ini dilakukan di Kabupaten Lumajang.

## B. Kajian Teori

Kajian teori adalah suatu tinjauan terhadap teori-teori yang sesuai dan sudah ada sebelumnya, yang dipergunakan untuk memahami fenomena yang sedang diteliti. Kajian teori bertujuan untuk memberikan landasan konseptual yang kuat dan tajam dalam suatu penelitian, dengan cara merujuk pada literatur dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan. Dengan arti lain, kajian teori berfungsi untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam terkait dengan topik penelitian serta mengarahkan Langkah prosedur yang akan diambil dalam analisis dan interpretasi data.<sup>11</sup>

### 1. Teori Manajemen Kepemimpinan

Secara etimologis, kata "manajemen" berasal dari kata "to manage" dalam bahasa Inggris, yang berarti mengelola. Berdasarkan berbagai literatur, istilah manajemen dapat terlihat dari tiga sudut pandang utama: manajemen sebagai suatu proses, manajemen sebagai suatu kelompok manusia, serta manajemen sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni (*art*). Dalam *Encyclopedia of the Social Sciences*, manajemen didefinisikan sebagai suatu proses yang melibatkan

---

<sup>11</sup> Syarifah Ida Farida, "Manajemen Dan Kepemimpinan," *Eureka Media Aksara* 1, no. 1 (2022): 1.

langkah-langkah pelaksanaan untuk mencapai tujuan tertentu, yang kemudian diawasi.<sup>12</sup> Selanjutnya, manajemen merupakan fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain, serta mengawasi upaya individu agar tercapai tujuan bersama. Di dalam manajemen, terdapat empat komponen penting yang umum dikenal dengan istilah POAC, yaitu: Perencanaan (*Planning*), Perencanaan adalah menentukan tujuan yang hendak dicapai dalam sebuah pembelajaran serta mencari tahu bagaimana cara menggapai tujuan tersebut.

Selain itu, oleh George Robert Terry dinyatakan bahwa manajemen didefinisikan sebagai proses unik yang terdiri atas beberapa kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Semua tindakan itu ditujukan untuk mencapai target atau sasaran dengan memanfaatkan segala sumber daya yang sudah ada.<sup>13</sup> Oleh karena itu, ilmu manajemen dibutuhkan dalam segala bentuk lembaga atau organisasi, baik komputer atau barang kerajinan tangan diproduksi oleh mereka, barang-barang konsumen diperdagangkan atau layanan disediakan, dan bahkan dalam perusahaan non-bisnis. Berdasarkan hal tersebut, konsep manajemen sangat dibutuhkan, yang mencakup hal-hal sebagai berikut:<sup>14</sup>

#### 1. Manajemen sebagai ilmu.

Manajemen adalah cabang ilmu pengetahuan yang secara terstruktur berusaha mengerti alasan dan cara manusia berkolaborasi untuk mencapai

<sup>12</sup> "Encyclopedia of the Social Sciences (New York: Macmillan),".

<sup>13</sup> George R. Terry, *Principles of Management*, edisi ke-6, 1972.

<sup>14</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2014).



target atau tujuan, serta membuat sistem kolaborasi tersebut memberi manfaat bagi masyarakat. Sebagai disiplin ilmu, manajemen memenuhi kriteria utama suatu bidang ilmiah, yakni memiliki objek kajian yang jelas, kumpulan pengetahuan yang terorganisir, dan metode penelitian yang dapat diuji serta divalidasi. Sebagai ilmu, manajemen tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga bertujuan untuk memperkirakan dan mengatur hasil dari proses kolaborasi. Objek formal kajiannya adalah proses kerja sama manusia di dalam organisasi, sedangkan objek materialnya meliputi keseluruhan sumber daya yang terlibat, seperti tenaga manusia (SDM), modal, peralatan, teknik, pasar, dan data. Ciri-ciri manajemen sebagai ilmu:

- a. Sistematis, Ciri-ciri Pengetahuan manajemen disusun dalam kerangka yang teratur dan logis. Teori-teori seperti fungsi manajemen (POAC: *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) yang dicetuskan oleh Henry Fayol atau pendekatan ilmiah (*scientific management*) yang dikembangkan oleh Frederick W. Taylor dijadikan contoh untuk menunjukkan bagaimana prinsip-prinsip manajemen disusun secara sistematis.<sup>15</sup>
- b. Universal: Prinsip-prinsip dasar manajemen dapat diterapkan di berbagai konteks, baik dalam bisnis, pemerintahan, organisasi nirlaba, maupun dalam skala yang berbeda (dari UKM hingga multinasional).

---

<sup>15</sup> Munajat, *Manajemen Kepemimpinan : Konsep, Teori, Dan Aplikasi, Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., vol. 2, 2019.



Prinsip perencanaan dan pengorganisasian cukup relevan di hampir semua bentuk organisasi.

- c. Dapat Diuji Empiris (*Empirical*): Teori dan model dalam bidang manajemen, seperti teori motivasi Maslow atau model struktur organisasi, dapat diverifikasi kebenarannya melalui observasi, eksperimen, serta penelitian lapangan. Data performa perusahaan, survei terhadap karyawan, dan studi kasus digunakan untuk mengonfirmasi atau memperbaiki suatu teori.
- d. Dinamis dan Berkembang: Sebagai ilmu sosial terapan, manajemen terus berevolusi dengan perubahan lingkungan, teknologi, dan perilaku manusia. Dalam arti lain manajemen sebagai ilmu terus mengikuti perkembangan zaman (dinamis) Dari era revolusi industri yang melahirkan manajemen ilmiah, hingga era digital yang memunculkan konsep manajemen *agile*, transformasi digital, dan kepemimpinan adaptif.

## 2. Manajemen sebagai suatu seni

Konsep manajemen sebagai seni didasarkan pada pandangan bahwa mengelola organisasi bukanlah sekadar mengikuti aturan atau prosedur yang kaku dan tetap. Sama seperti seorang pelukis yang memerlukan lebih dari sekadar kanvas dan cat untuk menghasilkan karya agung, seorang manajer juga membutuhkan lebih dari sekadar teori dan prinsip-prinsip manajemen. Esensi seni dalam manajemen terletak pada penerapan pengetahuan (ilmu) secara kreatif,

intuitif, dan mahir untuk mencapai hasil yang diharapkan. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai makna tersebut.

a. Seni sebagai Aplikasi Pengetahuan yang Kreatif dan Praktis:

Ilmu manajemen menyediakan kerangka kerja, prinsip-prinsip, dan teori-teori, seperti fungsi POAC yang meliputi Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggerakan (*Actuating*), dan Pengendalian (*Controlling*). Namun, penerapan prinsip-prinsip ini dalam kondisi yang berubah-ubah, penuh ketidakpastian, dan melibatkan manusia dengan kepribadian yang bermacam-macam memerlukan keahlian khusus. Seorang manajer perlu bersikap kreatif untuk menyusun strategi, mengatasi masalah yang tak terduga, dan melakukan improvisasi ketika rencana di awal tidak berjalan sesuai harapan. Hal ini serupa dengan seorang komposer yang menguasai teori musik, tetapi mampu membuat karya komposisi yang unik dan asli.

b. Seni dalam Memimpin dan Memotivasi Manusia (*The Human Touch*):

Aspek manusia merupakan bidang yang paling tidak pasti dalam manajemen. Mengelola emosi, ambisi, konflik, dan interaksi kelompok tidak dapat diatasi dengan rumus matematika. Di sinilah peran seni kepemimpinan menjadi penting. Seorang manajer yang efektif ibarat seorang sutradara teater yang mampu mengkoordinasikan berbagai pemain dengan latar belakang dan kepribadian yang beragam untuk menghasilkan pertunjukan yang harmonis dan mengesankan.

Kemampuan berkomunikasi, memengaruhi, menginspirasi, serta membentuk tim yang kuat merupakan bentuk seni yang berkualitas. Hal ini secara langsung mendukung "kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal bagi manajer dan pekerja" sebagaimana disebutkan di awal

c. Seni dalam Pembuatan Keputusan di Tengah Ketidakpastian:

Aspek manusia merupakan bidang yang paling tidak pasti dalam manajemen. Mengelola emosi, ambisi, konflik, dan interaksi kelompok tidak dapat diatasi dengan rumus matematika. Di sinilah peran seni kepemimpinan menjadi penting. Seorang manajer yang efektif ibarat seorang sutradara teater yang mampu mengkoordinasikan berbagai pemain dengan latar belakang dan kepribadian yang beragam untuk menghasilkan pertunjukan yang harmonis dan mengesankan. Kemampuan berkomunikasi, memengaruhi, menginspirasi, serta membentuk tim yang kuat merupakan bentuk seni yang tinggi. Hal ini secara langsung mendukung "kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal bagi manajer dan pekerja" sebagaimana disebutkan di awal.

d. Seni dalam Pencapaian Efisiensi dan Efektivitas (*Result-Oriented*):

Frasa "mencapai hasil maksimal dengan usaha minimal" merupakan definisi klasik efisiensi yang diperkenalkan oleh para pemikir awal dalam bidang manajemen. Mewujudkan hal ini merupakan suatu seni. Sebagai contoh, cara melahirkan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga menyenangkan, atau bagaimana mengalokasikan sumber daya yang terbatas agar dapat membuahkan hasil yang optimal,

memerlukan kecerdikan dan kreativitas. Ini adalah seni "melakukan lebih banyak dengan sumber daya yang terbatas"

### 3. Manajemen sebagai sebuah profesi

Manajemen sebagai sebuah profesi dapat didefinisikan sebagai bidang kerja yang dilakukan oleh individu-individu, yang dikenal sebagai manajer, yang memiliki pengetahuan khusus dan kemampuan unik sebagai pemimpin dalam mengatur sumber daya organisasi guna mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Konsep ini menjadikan manajemen bukan hanya sebuah posisi atau pekerjaan umum, melainkan sebuah profesi yang sederajat dengan profesi lainnya seperti dokter, pengacara, atau akuntan. Untuk dapat dianggap sebagai profesi yang benar-benar mapan, manajemen perlu memenuhi berbagai persyaratan atau ciri-ciri pokok.<sup>16</sup>

#### a. Badan Ilmu Pengetahuan yang Sistematis (*Systematic Body of Knowledge*):

Profesi manajemen bersandar pada fondasi ilmu yang kuat, terorganisir, dan dapat dipelajari. Ilmu tersebut meliputi berbagai teori, prinsip, konsep, serta model yang keterikatannya dengan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Ilmu ini diajarkan secara resmi di universitas, sekolah bisnis, serta program pelatihan melalui mata kuliah seperti Manajemen Strategis, Perilaku

---

<sup>16</sup> septiana Novita Dewi Dkk, *Peran Kepemimpinan Nasional Dalam Mewujudkan Kedaulatan Energi Menuju Kedaulatan Ekonomi Indonesia, Seminar Nasional Dan Call for Paper STIE "AUB,"* 2015.

Organisasi, Pemasaran, Keuangan, dan Sumber Daya Manusia. Keterampilan seorang manajer profesional tidak hanya diperoleh dari pengalaman praktis (*trial and error*), melainkan dari proses penguasaan ilmu tersebut terlebih dahulu.

b. Otoritas Profesional dan Kompetensi (*Professional Authority and Competence*):

Seorang manajer profesional memperoleh otoritas untuk membuat atau melakukan keputusan bukan semata-mata hanya berdasarkan pada jabatan hierarkisnya, melainkan karena kompetensi dan keahlian yang diakui oleh orang lain. Kredibilitasnya timbul dari kemampuannya dalam menganalisis data, menyusun strategi, memimpin tim, serta menyelesaikan masalah rumit dengan menggunakan pengetahuan yang dimilikinya. Kompetensi tersebut biasanya harus diperbaharui secara terus-menerus melalui pendidikan berkelanjutan

c. Sanksi Sosial dan Pengakuan Masyarakat (*Social Sanction*):

Masyarakat dan dunia usaha secara luas telah mengakui pentingnya peran manajer profesional dalam mengelola organisasi. Pengakuan ini terlihat dari banyaknya permintaan terhadap layanan mereka, imbalan (gaji dan bonus) yang menarik, serta kedudukan sosial yang tinggi di perusahaan-perusahaan terkemuka. Organisasi menyerahkan masa depannya kepada para manajer karena yakin pada kemampuan manajerial mereka..

d. Kode Etik Profesional (*Code of Professional Conduct*):

Manajemen sebagai suatu profesi diatur oleh seperangkat norma dan kode etik yang berfungsi sebagai panduan perilaku. Kode etik tersebut menyoroti pentingnya integritas, kejujuran, keadilan, tanggung jawab sosial, serta kepatuhan terhadap hukum. Seorang manajer yang profesional tidak hanya bertujuan mencapai keuntungan ekonomi, tetapi juga harus memikirkan dampak keputusannya terhadap karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat secara keseluruhan. Banyak organisasi profesi manajemen, seperti *International Management Association*, memiliki kode etik khusus yang berlaku bagi anggotanya.

e. Asosiasi Profesional (*Professional Associations*):

Profesional di bidang manajemen sering kali bergabung dengan asosiasi untuk mendorong kemajuan ilmu manajemen, menetapkan standar profesional, serta saling berbagi ilmu pengetahuan. Contoh asosiasi terkemuka di tingkat internasional meliputi *The Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB), yang bertugas mengakreditasi sekolah-sekolah bisnis, serta *Project Management Institute* (PMI), yang berfokus pada manajer proyek. Di Indonesia, Asosiasi Manajemen Indonesia (AMI) memainkan peran penting dalam pengembangan profesi ini.

f. Standar Sertifikasi dan Lisensi (Meski Tidak Selalu Wajib):

Berbeda dengan profesi seperti dokter atau pengacara yang wajib

memiliki lisensi untuk dapat berpraktik, sertifikasi di bidang manajemen umumnya bersifat sukarela namun kini semakin dihargai. Sertifikasi tersebut berfungsi sebagai bukti resmi atas penguasaan kompetensi tertentu. Contoh sertifikasi tersebut meliputi *Project Management Professional* (PMP), *Certified Manager* (CM), dan untuk tingkat direktur, ada *Certified Director* (CD). Selain itu, gelar akademis seperti *Master of Business Administration* (MBA) sering kali dianggap sebagai "lisensi" tidak resmi untuk memasuki dunia manajemen di level tinggi.

Manajemen sebagai suatu proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian tindakan di mana masing-masingnya. Dalam bidang ini pengetahuan dan keahlian digunakan dan diikuti secara berurutan dengan tujuan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Aktivitas manajemen mengacu pada berbagai tugas atau peran yang dijalankan oleh setiap manajer. Secara umum, tugas-tugas manajer atau aktivitas manajemen meliputi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengadaan tenaga kerja (*staffing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*). Hal ini sering juga dikenal sebagai proses manajemen, fungsi-fungsi manajemen, atau bahkan elemen-elemen manajemen.<sup>17</sup>

Dalam konteks manajemen, kepemimpinan merupakan sub sistem dari manajemen. Mengingat peran penting seorang pemimpin dalam memotivasi

---

<sup>17</sup> Burhanuddin, A. Supriyanto, dan E.P Adi, *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan*, 2018, <https://fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2021/07/3.-Budaya-organisasi-dan-kepemimpinan.pdf>.



bawahannya, para ahli kemudian berpikir untuk lebih mendalam mengidentifikasi berbagai peran dan tanggung jawab pemimpin dalam memengaruhi bawahannya. Secara definisi, peran adalah tabiat yang diatur dan diharapkan dari seseorang berdasarkan posisinya. Oleh karenanya, dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan adalah kumpulan perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan jabatannya sebagai pemimpin.

Manajemen kepemimpinan terdiri dari dua kata pokok, yakni manajemen dan kepemimpinan. Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, yakni "management", yang berasal dari kata kerja "to manage". Kata ini memiliki arti mengemudikan, mengelola, menjalankan, membina, atau memimpin. Ada juga pendapat yang menyatakan bahwa manajemen berasal dari bahasa Latin, dari kata "mantis" yang berarti tangan, dan "agere" yang berarti melakukan. Gabungan keduanya membentuk kata kerja "managere", yang berarti menangani. Sementara itu, menurut George R. Terry, sebagaimana dikutip dalam buku Miftah Thoha, kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi orang-orang agar mereka dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen kepemimpinan dapat dimaknai sebagai serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan sebagai proses yang mana pemimpin membentuk visi, kemudian memengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai, norma, dan aspek lainnya dari para pengikut guna mewujudkan visi tersebut. Kepemimpinan bukanlah sesuatu yang muncul secara tiba-tiba, melainkan sebuah proses yang berkembang.



Kata "proses" di sini juga dapat juga dimaknai sebagai sistem kepemimpinan yang mencakup masukan, proses internal, dan hasil keluaran kepemimpinan. Teori-teori Kepemimpinan ada 4 teori diantaranya:<sup>18</sup>

Teori Sifat (*Trait Theory*) lebih menitikberatkan pada elemen-elemen kepribadian, seperti kecerdasan, perasaan, kondisi tubuh (contohnya umur, tinggi, dan berat badan), serta ciri-ciri pribadi lainnya. Teori ini menyoroti dua dimensi utama dari tindakan kepemimpinan dan model-model kepemimpinan. Dimensi pertama menekankan tugas-tugas yang diemban pemimpin di dalam kelompoknya. Supaya kelompok bisa bekerja dengan baik, seseorang harus melaksanakan dua tugas pokok, yakni: Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas atau penyelesaian masalah, yang mencakup penyediaan nasihat solusi, data, dan pandangan. Fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial mencakup semua elemen yang mendukung kelancaran operasi kelompok, seperti mencapai kesepakatan dengan kelompok lain, menyelesaikan perbedaan pendapat, dan hal-hal terkait lainnya. Aspek kedua dari pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada cara pemimpin berinteraksi dengan bawahannya.<sup>19</sup>

Studi ini memvisualkan perilaku spesifik yang membedakan pemimpin sejati dari mereka yang bukan pemimpin. Penelitian yang dilakukan oleh Ohio State University, dipimpin oleh Fleishman dan rekannya, menghasilkan perkembangan teori dua faktor dalam kepemimpinan. Serangkaian penelitian

---

<sup>18</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, . Suwito, Pertama (Jakarta: PRENADAMEDIA, 2020).

<sup>19</sup> Wulandari, Rusdinal Rusdinal, dan Nurhizrah Gistituati, "Analisis Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 5 (2021): 2911–18, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.993>.

tersebut mengidentifikasi dua faktor utama kepemimpinan, yang dikenal sebagai "membentuk struktur" dan "konsiderasi".

Membentuk struktur melibatkan perilaku yang mana seorang pimpinan mengorganisir dan memaknai jalinan hubungan di dalam kelompok, serta lebih membangun pola saluran komunikasi yang jelas. Pemimpin juga menjelaskan tata cara yang benar untuk mengerjakan tugas. Pemimpin yang memiliki kecondongan tinggi dalam membentuk struktur akan fokus pada pencapaian tujuan dan juga hasil kerja.

Konsiderasi mencakup tindakan yang mencerminkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, penghormatan, kehangatan, serta interaksi antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin dengan tingkat konsiderasi yang tinggi menekankan nilai komunikasi yang transparan dan keterlibatan aktif dari para anggota kelompok. Pendekatan kepemimpinan ini menekankan bahwa pemimpin harus mendalami perilaku dirinya sendiri, karakteristik bawahannya, dan kondisi situasi sebelum menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Pendekatan ini mengharuskan pemimpin memiliki kemampuan diagnostik terhadap perilaku manusia.

Teori kepemimpinan telah berkembang ke berbagai arah, termasuk kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang diterapkan berdasarkan faktor-faktor seperti kondisi situasi, karakteristik karyawan, jenis tugas, struktur organisasi, serta variabel lingkungan lainnya. Terdapat empat unsur utama yang menjadi dasar kepemimpinan

transformatif, yaitu: Karisma; Inspirasi; Stimulasi Intelektual; dan Pertimbangan Individual.<sup>20</sup>

## 2. Teori Peran Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan dapat juga diartikan kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi, membimbing, dan mendorong orang lain (staf atau bawahan), sehingga mereka mau terlibat dan menjalankan apa yang diharapkan atau diinginkan pemimpin, sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Konsep ini memiliki berbagai makna penting yang sangat membantu dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi tersebut. Salah satu tolok ukur keberhasilan organisasi tercermin dari performa keseluruhan, baik dari segi keuangan, aspek manusia, produktivitas, maupun lingkungan yang mendukung. Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh dua jenis faktor utama, yaitu faktor internal dan eksternal yang berasal dari sumber daya manusia itu sendiri. Sumber daya manusia adalah salah satu aset organisasi yang sangat berharga, sehingga fungsi dan perannya tidak bisa diambil alih oleh sumber daya lain. Dalam lingkungan organisasi, hal ini menunjukkan betapa krusialnya mengelola sumber daya manusia dengan baik untuk memastikan keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Peran sumber daya manusia sangat penting karena mereka bertindak sebagai pengelola sistem. Untuk menjaga agar sistem tersebut tetap beroperasi, pengelolaannya harus mempertimbangkan Aspek-aspek penting dalam

---

<sup>20</sup> Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*.

pengelolaan sumber daya manusia meliputi perencanaan, perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan, penggajian, penilaian kinerja, pemutusan hubungan kerja, serta aspek lainnya yang terkait. Dalam konteks ini, sumber daya manusia dianggap oleh manajemen sebagai indikator utama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepemimpinan dipercaya sebagai kekuatan utama yang mendorong organisasi maju dan mampu menciptakan budaya organisasi yang baru dan selaras dengan perubahan zaman. Banyak pihak meyakini bahwa kepemimpinan memiliki hubungan kuat dengan kesuksesan sebuah organisasi. Pemimpin memegang peran utama dalam menentukan apakah organisasi itu berhasil atau gagal. Hasil kerja organisasi merupakan cerminan dari kemampuan pemimpin dalam menjalankan pengelolaan. Pemimpin yang efektif mampu membimbing, memotivasi, dan mengontrol anggota tim untuk menjalankan tugas sesuai arahan, sehingga berkontribusi pada pencapaian visi organisasi.<sup>21</sup>

Sumber pembentukan karakter kepemimpinan di sebuah organisasi berasal dari pemimpin itu sendiri, khususnya karakter pribadi (*personal character*) yang terwujud dalam keputusan-keputusan yang dibuat dan perilaku sehari-hari. Apabila karakter ini diadopsi secara luas oleh para bawahannya, maka akan tercipta karakter kolektif (*common character*) yang berlaku di seluruh organisasi. Selanjutnya, melalui proses pembudayaan (*culturing*) yang berlangsung bertahun-tahun, karakter kepemimpinan tersebut berevolusi dari sifat pribadi menjadi sifat

---

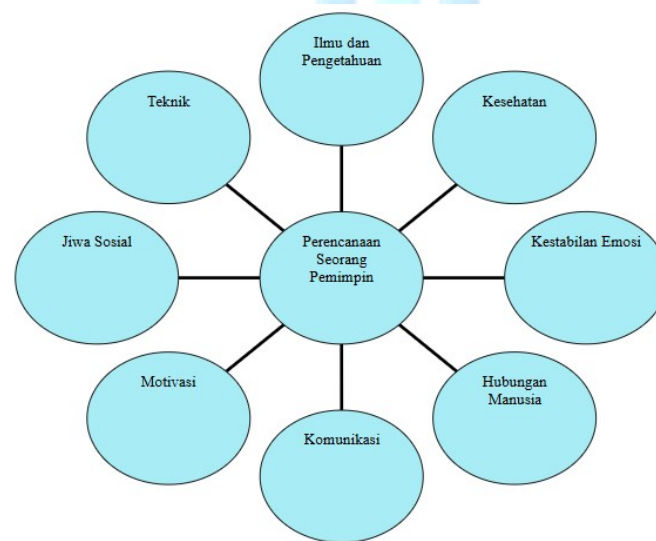
<sup>21</sup> Imam Turmudi, "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Loloan Barat," 2021, 55–73.

organisasional. Akibatnya, karakter kepemimpinan pemimpin pun bertransformasi menjadi karakter kepemimpinan organisasi.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, pemimpin wajib menumbuhkan (*culturing*) karakter dan prinsip kepemimpinan tersebut di antara para pengikut (*followers*). Proses pembudayaan ini dilakukan dengan menanamkan karakter dan prinsip kepemimpinan tersebut ke dalam seluruh anggota tim, sehingga mereka dapat memahami, meresapi, dan menerapkannya. Ketika proses ini dilakukan secara menyeluruh dan melibatkan semua orang di organisasi, hal itu akan menciptakan iklim kepemimpinan (*leadership climate*) di dalam organisasi. Iklim kepemimpinan ini memungkinkan organisasi untuk menjalankan siklus manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan, dan pengendalian dengan efektif.

Karakter dan prinsip kepemimpinan yang dibangun secara baik dan mulia akan menciptakan iklim kepemimpinan yang kondusif. Iklim yang kondusif ini pada akhirnya akan membuat organisasi lebih efektif dalam mengeksekusi strategi dan mendorong pencapaian kinerja yang luar biasa. Sebaliknya, jika karakter dan prinsip-prinsip kepemimpinan tidak dikembangkan dengan baik, maka suasana yang terbentuk akan menjadi merusak, yang pada akhirnya membuat organisasi kesulitan dalam melaksanakan rencana strategisnya, sehingga hasil kerja yang diperoleh pun akan jelek. Oleh karena itu, apabila pengelolaan kepemimpinan ini diterapkan secara optimal, organisasi akan lebih mampu meraih sasaran-sasarannya dengan efektif.

Pemimpin organisasi perlu memiliki kemampuan untuk menangani konflik internal secara efektif, memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai tanpa terganggu oleh hambatan yang disebabkan konflik. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dilengkapi dengan keterampilan untuk mengelola konflik yang timbul di dalam organisasi bisa menghalangi tercapainya tujuan yang ditetapkan, sehingga konflik harus ditangani dengan baik untuk mengurangi dampaknya. Di bawah ini adalah deskripsi rencana seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya di sebuah organisasi, baik dalam pengertian yang sempit maupun yang luas.<sup>22</sup>



Gambar 2.2 Perencanaan (planning) yang harus dimiliki seorang pemimpin (leader)

Sumber: Buku Filsafat dan Teori Kepemimpinan Dr. Wendy S.H.

Berdasarkan bagan tersebut, peran kepemimpinan dalam menjalankan sebuah organisasi yang dikendalikan oleh seorang pemimpin harus mencakup penguasaan perencanaan, antara lain: 1. Ilmu dan pengetahuan: Artinya, seorang

<sup>22</sup> Wendy Sepmady Hutahaeen, "Filsafat Dan Teori Kepemimpinan (Wendy Sepmady Hutahaeen.) (z-Lib.Org)" 2021.

pemimpin harus cerdas dengan memiliki pengetahuan dan keahlian yang memadai untuk menjalankan visi serta misi organisasi. Hal ini memungkinkan pemimpin memahami manajemen organisasi, para anggotanya, serta masalah yang mungkin muncul di masa depan. 2. Kesehatan: Artinya, seorang pemimpin perlu menguasai berbagai aspek dalam melaksanakan tugasnya, seperti teknik jiwa sosial, motivasi, komunikasi, hubungan manusia, kestabilan emosi, kesehatan fisik dan mental, ilmu serta pengetahuan, dan perencanaan secara keseluruhan.

Seorang pemimpin adalah individu yang selalu berpikir secara positif, memiliki kepercayaan diri yang kuat, serta memiliki visi dan misi yang jelas untuk dicapai, disertai dengan nilai-nilai etika yang tinggi. Selain itu, seorang pemimpin adalah orang yang mampu menyampaikan ide-ide, memotivasi bawahannya, dan membangun hubungan yang harmonis di antara anggota tim guna mencapai tujuan organisasi.<sup>23</sup>

Kepemimpinan membuat seseorang menjadi berpengaruh karena menjadi pusat dari perubahan organisasi yang bermakna. Lebih lanjut, kepemimpinan merupakan seni yang menciptakan kesesuaian dan stabilitas dalam organisasi. Di dalam suatu organisasi, peran pemimpin sering kali memiliki ciri khas yang berbeda dari bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti jenis organisasi, kondisi sosial di dalamnya, dan jumlah anggota kelompok. Seorang pemimpin yang berhasil adalah individu yang memiliki kemampuan untuk memimpin atau mengarahkan organisasi secara efektif. Hal ini juga menunjukkan kepemimpinan yang efektif. Untuk mencapai

---

<sup>23</sup> Farida, "Manajemen Dan Kepemimpinan."



hal tersebut, pemimpin harus benar-benar mampu menjalankan tugas kepemimpinannya.<sup>24</sup>

Tugas pokok pemimpin meliputi merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi, yang merupakan fungsi manajemen yang dilakukan pemimpin untuk menjalankan tanggung jawabnya. Pemimpin tidak dapat melaksanakan tugasnya tanpa bantuan dari orang-orang yang dipimpinnya, dan seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru. Tugas-tugas pemimpin secara lebih rinci meliputi: pengambilan keputusan, penentuan tujuan dan pengaturan kebijakan, pengorganisasian serta penempatan jabatan, pengaturan kegiatan-kegiatan organisasi secara horizontal, serta membimbing dan mengontrol pelaksanaan pekerjaan.

#### 1) Fungsi Pemimpin

Pemimpin eksekutif, yang sering disebut sebagai administrator atau manajer, memiliki fungsi utama untuk menerjemahkan kebijakan menjadi tindakan nyata. Ia memimpin dan mengawasi kegiatan orang-orang di bawahnya, serta membuat berbagai keputusan yang kemudian diperintahkan untuk dilaksanakan. Bentuk kepemimpinan ini umum ditemukan dalam masyarakat dan biasanya bersifat pemerintahan, mulai dari tingkat pusat hingga daerah-daerah yang memerlukan fungsi tersebut. Dalam masyarakat modern, tanggung jawab untuk menegakkan keadilan berada di tangan pemimpin yang memiliki keahlian

---

<sup>24</sup> Wulandari, Rusdinal, dan Gistituati, "Analisis Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi."



khusus dan ditunjuk secara spesifik. Hal ini dapat dilihat dalam pengadilan dan bidang lainnya, seperti dalam olahraga di mana wasit bertugas sebagai penengah.

Pemimpin sebagai penganjur, yang bertindak sebagai propagandis, juru bicara, atau pengarah opini, merupakan tokoh penting dalam masyarakat. Mereka beroperasi di bidang komunikasi dan publistik, dengan penguasaan mendalam terhadap ilmu komunikasi. Penganjur adalah jenis pemimpin yang memberikan inspirasi kepada orang lain. Biasanya, mereka adalah individu yang mahir bersosialisasi dan fasih dalam berbicara.

Pemimpin sebagai ahli dapat disamakan dengan instruktur atau juru penerang, yang menempati posisi khusus dalam hubungannya dengan kelompok sosial tempat mereka bekerja. Kepemimpinan mereka hanya didasarkan pada fakta dan terbatas pada bidang yang memiliki dasar faktual. Kategori ini mencakup guru, petugas sosial, dosen, dokter, ahli hukum, dan profesi serupa lainnya, yang memperoleh dan mempertahankan pengaruhnya berkat pengetahuan yang mereka bagikan kepada orang lain. Pemimpin diskusi. Jenis pemimpin ini umumnya terdapat dalam konteks kepemimpinan demokratis, di mana komunikasi memainkan peran yang sangat penting. Ini merujuk pada individu yang sepenuhnya memenuhi standar kepemimpinan demokratis dalam diskusi.

## 2) Peranan Pemimpin

Prof. Dr. H. Veithzal Rivai, dalam bukunya tentang Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, menyatakan bahwa peran seorang pemimpin meliputi: sebagai tokoh utama, sebagai penghubung komunikasi, sebagai pembuat

keputusan, dan sebagai pendorong motivasi. Menurut Veithzal Rivai, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi, membimbing, mendorong semangat, dan mengatur kerja sama orang lain guna mencapai sasaran organisasi. Seorang pemimpin tidak sekadar memberikan instruksi, melainkan menjalankan berbagai fungsi strategis yang saling terhubung. Berikut adalah uraian lengkap tentang empat peran pokok pemimpin menurut pandangannya:<sup>25</sup>

#### 1. Sebagai *Leader (Central Figure)*

Pemimpin berfungsi sebagai inti dari semua kegiatan dalam organisasi. Ia menjadi simbol, teladan, dan perwakilan dari nilai-nilai organisasi. Kehadirannya memberikan panduan dan keteguhan, serta menjadi acuan utama bagi bawahannya dalam menentukan sikap dan tindakan. Dalam organisasi, pemimpin menunjukkan contoh nyata melalui disiplin, etos kerja, dan integritas, sehingga perilakunya diikuti oleh bawahannya. Selain itu, pemimpin bertindak sebagai penghubung yang menyatukan berbagai kepentingan dan perbedaan di dalam tim. Bawahan akan merasa aman dan percaya diri jika pemimpin terlibat aktif. Pada akhirnya, semua keberhasilan dan kegagalan organisasi akan diarahkan kepada pemimpin sebagai tokoh utama. Sebagai contoh, seorang direktur yang selalu hadir dalam rapat penting, menjadi juru bicara perusahaan di depan publik, dan bertindak sebagai mediator saat terjadi konflik internal.

Pemimpin memiliki posisi yang sangat penting dan strategis dalam seluruh sistem organisasi. Ia bukan hanya sebagai pengelola administrasi, tetapi sebagai

---

<sup>25</sup> Veithzal Rivai. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, II (Rajawali Perss, 2022).

motor penggerak yang memimpin organisasi menuju tujuan bersama. Peran penting ini dapat dijelaskan melalui beberapa aspek utama:

- a) **Pembentuk Budaya Organisasi:** Pemimpin memainkan peran krusial dalam membangun dan mewakili budaya organisasi (Peran Pemimpin dalam Mengembangkan Budaya Organisasi). Nilai-nilai, keyakinan, praktik, dan sikap yang ditunjukkan oleh pemimpin akan membentuk serta memperkuat budaya kerja.
- b) **Model Peran (*Role Model*):** Pemimpin bertindak sebagai contoh atau teladan. Perilaku, etos kerja, disiplin, dan integritas pemimpin akan diikuti (diimitasi) oleh bawahannya. Kesesuaian antara ucapan dan tindakan (integritas yang tinggi) sangat penting untuk menumbuhkan kepercayaan dan kredibilitas. Misalnya, ketika seorang direktur selalu datang tepat waktu dan menampilkan disiplin kerja yang tinggi, hal itu secara tidak langsung menetapkan standar perilaku untuk semua anggota tim.
- c) **Pemberi Visi dan Tujuan:** Pemimpin bertindak sebagai inspirator perubahan dan visioner yang memiliki pandangan jelas tentang arah masa depan. Ia memandu anggota organisasinya agar tetap pada jalur yang benar dan mencapai tujuan.
- d) **Pilar Kepercayaan dan Keamanan:** Kehadiran pemimpin yang aktif terlibat dan memberikan energi positif dapat membangun rasa aman, keyakinan, dan saling percaya di antara anggota tim, yang mendorong mereka untuk berkembang lebih lanjut.

- e) Pengambil Keputusan dan Penghalau Gangguan: Pemimpin adalah pengambil keputusan utama yang harus memiliki kecerdasan dan wawasan luas untuk menangani masalah. Ia juga berperan sebagai penghalau gangguan yang merespons secara aktif terhadap masalah dan tekanan yang muncul.
- f) Mediator dan Fasilitator: Pemimpin berperan sebagai mediator, khususnya dalam menyelesaikan konflik internal atau perbedaan pendapat di antara para anggotanya (Peran Dan Posisi Pemimpin Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia). Dalam pengelolaan konflik, pemimpin harus mampu bertindak sebagai fasilitator yang mendukung dialog terbuka dan menemukan solusi yang saling menguntungkan. Hal ini menciptakan budaya kerja yang inklusif dan berbasis kepercayaan.
- g) Pembangun Hubungan Manusiawi: Pemimpin harus mampu menciptakan hubungan yang baik antar anggota, membangun kerja sama, dan kolaborasi yang efektif.

## 2. Sebagai Komunikator (Communicator)

Pemimpin berperan sebagai jembatan informasi yang menghubungkan berbagai pihak, baik secara internal (antar divisi, atasan-bawahan) maupun eksternal (dengan *stakeholders* lain seperti pelanggan, pemegang saham, pemerintah). Komunikasi yang efektif adalah kunci dari koordinasi dan pelaksanaan strategi. Manifestasi dalam organisasi, pemimpin harus mampu menerjemahkan dan menyampaikan visi, misi, serta tujuan organisasi dengan jelas kepada seluruh anggota. Tidak hanya berbicara, pemimpin harus aktif mendengar

aspirasi, keluhan, dan ide dari bawahan. Memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan kinerja bawahan. Menggunakan keterampilan komunikasi untuk meredakan ketegangan dan menyelesaikan perselisihan. Contoh, seorang manajer yang mengadakan *briefing* rutin untuk memastikan semua tim memahami target proyek, atau secara proaktif mendengarkan kesulitan yang dihadapi anggota tim.

### 3. Sebagai *Decision Maker* (Pembuat Keputusan)

Ini adalah peran paling kritis dari seorang pemimpin. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengambil keputusan-keputusan strategis yang akan menentukan masa depan organisasi. Keputusan tersebut harus diambil berdasarkan analisis data, pertimbangan risiko, dan visi jangka panjang. Manifestasi dalam organisasi meliputi mengidentifikasi masalah, menganalisis akar penyebab, dan menentukan solusi terbaik. Penentu Kebijakan (*Policy Maker*): Menetapkan aturan, prosedur, dan kebijakan operasional. Pengalokasian Sumber Daya: Memutuskan bagaimana anggaran, waktu, dan tenaga kerja akan dialokasikan untuk berbagai kegiatan. Pengambil Risiko (*Risk Taker*): Berani mengambil keputusan yang mengandung ketidakpastian, tetapi memiliki potensi imbalan yang besar. Contoh, seorang CEO yang memutuskan untuk meluncurkan produk baru ke pasar, atau seorang kepala departemen yang memutuskan untuk merekrut karyawan baru untuk menutupi kekurangan tenaga.

#### 4. Sebagai Motivator (Pemberi Motivasi)

Pemimpin harus mampu membangkitkan semangat, gairah kerja, dan komitmen bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Peran ini berkaitan erat dengan kemampuan memahami kebutuhan psikologis dan sosial anggota tim. Manifestasi dalam Organisasi: Pemberi Insentif: Baik dalam bentuk materi (bonus, gaji) maupun non-materi (pujian, pengakuan, promosi). Pencipta Iklim Kerja yang Kondusif: Menciptakan lingkungan kerja yang positif, adil, dan mendukung sehingga bawahan merasa nyaman dan dihargai. Pemberdayaan (*Empowerer*): Memberikan kepercayaan dan wewenang kepada bawahan untuk mengambil inisiatif, sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab dan bangga atas pekerjaannya. Pendorong Pengembangan Diri: Memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan karir untuk meningkatkan kompetensi dan moral bawahan. Contoh, seorang pemimpin tim yang secara terbuka memuji keberhasilan anggotanya di depan forum, atau memberikan bonus di akhir tahun sebagai apresiasi atas kerja keras tim.

Veithzal Rivai menekankan bahwa keempat peran ini tidak dapat berdiri sendiri. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu menyeimbangkan dan mengintegrasikan semua peran tersebut. Sebagai figur sentral, dia menciptakan landasan kepercayaan. Sebagai komunikator, dia memastikan aliran informasi dan pemahaman yang lancar. Sebagai *decision maker*, dia memberikan kepastian dan arah. Sebagai motivator, dia memastikan tim tetap bersemangat dan produktif. Keempatnya bersinergi untuk menciptakan kepemimpinan yang kuat, efektif, dan mampu membawa organisasi mencapai tujuannya.

### 3. Teori Kinerja

Menurut Miner, kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Kinerja dalam pandangan Miner bukan sekadar hasil akhir (produktifitas atau *output*), tetapi lebih mengarah pada perilaku dan tindakan yang diharapkan dilakukan oleh seorang karyawan.<sup>26</sup> Hal ini menunjukkan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dapat diamati (seperti upaya yang dicurahkan, cara kerja, interaksi, dan pengambilan keputusan) dan harus selaras dengan peran atau jabatan yang diemban. Ini mencakup semua tindakan, perilaku, dan aktivitas yang dilakukan individu yang relevan dengan tujuan organisasi. Misalnya, bagi seorang manajer, perilakunya harus mencerminkan kepemimpinan, komunikasi yang efektif, dan kemampuan memecahkan masalah. Definisi ini juga menyiratkan adanya standar kerja atau deskripsi pekerjaan (*job description*) yang jelas. Kinerja yang baik berarti perilaku dan fungsi individu memenuhi atau melampaui standar yang telah ditetapkan organisasi untuk tugas tersebut. Standar ini menjadi tolok ukur untuk mengevaluasi apakah karyawan telah berfungsi sebagaimana mestinya.

Setiap ekspektasi mengenai perilaku seseorang dalam menjalankan tugasnya menunjukkan adanya peran tertentu dalam organisasi. Organisasi, baik BUMN maupun BUMS, untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui mekanisme organisasi yang dikelola oleh sekelompok orang yang

---

<sup>26</sup> Pahlwansjah Harahap, "Budaya Organisasi-Organizational Culture," 2011.



bertindak aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mewujudkan tujuan lembaga atau organisasi tersebut. Pencapaian tujuan organisasi hanya mungkin terjadi berkat usaha para pelaku yang ada di dalam organisasi itu. Dalam konteks ini, terdapat keterkaitan kuat antara kinerja individu (*individual performance*) dengan kinerja organisasi secara menyeluruh. Dengan kata lain, jika kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi juga akan baik. Kinerja seorang karyawan akan optimal jika ia memiliki keterampilan yang tinggi, bersedia bekerja keras, menerima gaji sesuai dengan kesepakatan, dan memiliki prospek masa depan yang lebih baik.

Menurut Stephen Robbins, kinerja didefinisikan sebagai hasil penilaian pekerjaan karyawan yang dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Definisi lain menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian yang diraih seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh performa anggota-anggotanya. Karena itu, setiap bagian kerja di organisasi harus menjalani penilaian performa, agar performa sumber daya manusia dalam bagian-bagian tersebut bisa dinilai dengan obyektif. Bagaimana metode untuk mengevaluasi performa sumber daya manusia yang bertugas di masing-masing bagian kerja? Secara mendasar, performa bagian-bagian organisasi, baik secara pribadi maupun berkelompok, merefleksikan performa sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Dalam konteks ini, karyawan dibagi menjadi tiga kelompok berdasarkan peran mereka, yaitu kelompok yang bertugas merumuskan strategi atau kebijakan organisasi, kelompok administrasi, dan kelompok yang menjalankan operasi. Sebagai contoh,



kinerja manajer akuntansi dievaluasi berdasarkan akurasi dan kecepatan penyampaian informasi keuangan kepada organisasi, sehingga para pimpinan tertinggi dapat membuat keputusan penting dengan cepat dan tepat.

Dan Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang seorang pegawai capai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan beban tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>27</sup>

### 1. Prinsip-prinsip Dasar Kinerja

Kinerja optimal yang dicapai oleh karyawan harus memperhatikan seperangkat prinsip-prinsip fundamental dalam proses pelaksanaannya. Tanpa pemahaman terhadap prinsip-prinsip dasar tersebut, kinerja yang dihasilkan kemungkinan besar tidak akan memenuhi harapan organisasi. Para ahli telah menyampaikan berbagai pandangan mengenai prinsip-prinsip dasar kinerja, sebagai berikut:

Mangkunegara, secara komprehensif memaparkan prinsip dasar kinerja antara lain:

- 1) Pengukuran kinerja dan kontrak kinerja: Pengukuran kinerja, yang dikenal sebagai *Key Performance Indicator* (KPI), harus bisa diukur dengan cara kuantitatif dan memiliki batas waktu yang jelas. Ukuran ini harus mampu mengatasi sejumlah masalah yang dihadapi organisasi. Selain itu, seluruh ukuran kinerja itu biasanya dibuat dalam bentuk kesepakatan antara atasan

---

<sup>27</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 2023.

dan bawahan, yang biasa dinamakan kontrak kinerja (*performance contract*).

- 2) Siklus kinerja: Siklus kinerja yang tertata dan diikuti bersama-sama meliputi: perencanaan kinerja, yaitu menetapkan pengukuran kinerja lengkap dengan strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai target. Kemudian, pelaksanaan, di mana organisasi menjalankan rencana tersebut, dengan penyesuaian jika ada perkembangan baru. Terakhir, evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah hasil nyata sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua proses ini harus didasarkan pada data kuantitatif.
- 3) Sistem imbalan dan hukuman (*reward and punishment*) perlu dirancang agar bersifat membangun dan diterapkan dengan konsisten. Imbalan tidak harus selalu dalam bentuk uang, melainkan bisa berupa kenaikan jabatan, peluang pendidikan, atau jenis lainnya. Imbalan dan hukuman diberikan sesuai dengan pencapaian kinerja nyata, yang dievaluasi berdasarkan standar pengukuran kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 4) Penilaian kinerja: Penilaian kinerja (*performance appraisal*) harus objektif, dan melibatkan berbagai pihak. Salah satu konsep terkenal adalah penilaian 360 derajat, di mana penilaian dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan sekerja, dan pengguna jasa.
- 5) Gaya kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang mendukung pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Inti kepemimpinan ini melibatkan proses

*coaching, counseling*, dan pemberdayaan (*empowerment*) kepada bawahan atau sumber daya manusia dalam organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Kinerja optimal memerlukan pemahaman prinsip-prinsip dasar dalam pelaksanaannya. Prinsip dasar kinerja menurut Mangkunegara meliputi adanya pengukuran kinerja (KPI) yang terukur secara kuantitatif dan dituangkan dalam kontrak kinerja. Adanya siklus kinerja yang baku, mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja secara kuantitatif. Adanya sistem penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang bersifat konstruktif, konsisten, dan dapat berupa non-finansial, serta adanya penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang objektif.

Berdasarkan teori Mangkunegara dan Veithzal Rivai yang digunakan dalam penelitian ini, kinerja dipengaruhi oleh dua kategori faktor utama yaitu Faktor Internal (Individu) dan eksternal (organisasi dan lingkungan). *Factor* internal meliputi Kompetensi dan Keahlian, Motivasi Diri, Disiplin Kerja, Kesehatan Fisik dan Mental kemudian yang meliputi Faktor Eksternal meliputi Ketersediaan sarana prasarana, anggaran, dan dukungan operasional, Iklim kerja yang kondusif, sistem nilai yang dianut, dan beban kerja. Kinerja atau *performance*, adalah gambaran dari seberapa baik pelaksanaan suatu program, kegiatan, atau kebijakan dalam mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang telah dirumuskan melalui perencanaan strategis. Indikator kinerja menurut Bangun adalah sebagai berikut.:

### 1. Kuantitas Pekerjaan

Indikator ini mengacu pada jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan oleh seorang individu atau tim dalam periode waktu tertentu. Fokus: Volume *output*, seperti unit yang diproduksi, jumlah laporan yang diselesaikan, atau banyaknya pelanggan yang dilayani.

### 2. Kualitas Pekerjaan

Indikator ini mengukur tingkat kesempurnaan atau standar mutu dari hasil kerja yang telah dicapai. Ini menilai seberapa baik pekerjaan dilakukan. Fokus: Akurasi, ketelitian, keandalan, dan kepuasan pengguna (internal/eksternal) terhadap *output*.

### 3. Ketepatan Waktu

Indikator ini mengukur seberapa efisien karyawan memanfaatkan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas. Ini berkaitan dengan kepatuhan terhadap jadwal, tenggat waktu (*deadline*), dan kecepatan penyelesaian. Fokus: Pemenuhan jadwal, penyelesaian tugas tepat waktu, dan responsivitas.

### 4. Kehadiran

Indikator ini menilai kepatuhan karyawan terhadap jam kerja dan kebijakan organisasi mengenai kehadiran. Fokus: Frekuensi ketidakhadiran (absen), keterlambatan, dan meninggalkan pekerjaan lebih awal tanpa izin yang sah.

## 5. Kemampuan Kerja Sama

Indikator ini mengukur efektivitas karyawan dalam berinteraksi dan bekerja secara harmonis dengan rekan kerja, atasan, bawahan, atau pihak eksternal untuk mencapai tujuan bersama.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang dirancang untuk memahami suatu fenomena secara mendalam. Fenomena ini bisa meliputi pengalaman dari subjek penelitian, seperti tingkah laku, pandangan, motivasi, perbuatan, dan aspek-aspek terkait lainnya. Metode penelitian yang diterapkan adalah deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi, baik yang bersifat alami maupun yang dibuat oleh manusia, atau untuk menganalisis serta menguraikan hasil dari subjek, tanpa maksud untuk menarik kesimpulan yang lebih luas.<sup>28</sup>

##### **B. Lokasi Penelitian**

Berdasarkan judul penelitian ini, lokus penelitian utamanya adalah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Penelitian ini fokus pada Peran Kepala Kantor Kementerian Agama (KanKemenag) Dalam Meningkatkan Kinerja Penyuluh Agama Di Kantor Urusan Agama (KUA) yang tersebar di berbagai kecamatan di kabupaten tersebut. Secara geografis Kabupaten Lumajang Terletak di ujung timur Provinsi Jawa Timur, berbatasan dengan Kabupaten Probolinggo di utara, Kabupaten Malang di barat, Kabupaten Jember di timur, dan Samudra Hindia di selatan. Kabupaten ini

---

<sup>28</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 2019.

memiliki luas wilayah sekitar 1.790 km<sup>2</sup> dan terdiri dari 21 kecamatan, dengan ibu kota di Kota Lumajang.

Kantor Kemenag Kabupaten Lumajang beralamat di Jl. Basuki Rahmat No. 1, Kota Lumajang, Kabupaten Lumajang, Jawa Timur 67311, Indonesia. Alamat ini merupakan lokasi pusat administrasi dan koordinasi, di mana Kepala KanKemenag beroperasi. Kode pos 67311 mencakup area perkotaan Lumajang.

Penelitian ini melibatkan beberapa KUA sebagai sampel untuk representasi diantaranya Adalah KUA Kecamatan Lumajang, KUA Kecamatan Sukodono, KUA Kecamatan Sumbersuko, KUA Kecamatan Tempeh dan KUA Kecamatan Pasirian. Dengan demikian, lokasi ini ideal untuk meneliti peran kepala KanKemenag dalam meningkatkan kinerja penyuluh di seluruh KUA di wilayah kerjanya.

### C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan bagian yang berisi tentang jenis data dan sumber data. Uraian atau penjelasan tersebut meliputi data apa saja yang hendak diperoleh, siapa yang akan dijadikan informan atau narasumber, bagaimana data dicari dan dijangkau sehingga dapat dijamin orisinalitasnya.<sup>29</sup> Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Teknik ini dipilih karena penelitian **ini** memerlukan informan yang benar-benar memahami dan terlibat langsung dalam

---

<sup>29</sup> Tim Revisi, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UIN KHAS Jember 2021*.

fenomena yang diteliti, yaitu peran kepala KanKemenag dalam meningkatkan kinerja Penyuluh Agama Islam (Penghulu/Penyuluh) di KUA Lumajang.

Berdasarkan judul penelitian "Peran Kepala KanKemenag dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh KUA Kabupaten Lumajang", maka informan ditentukan dengan kriteria sebagai berikut:

1. Pimpinan Strategis

Kriteria: Individu yang memegang posisi puncak dan memiliki kewenangan dalam perumusan kebijakan, pengambilan keputusan strategis, dan memberikan arahan umum bagi seluruh jajaran di lingkungan KanKemenag Lumajang. Jabatan: Kepala Kantor Kementerian Agama (KanKemenag) Kabupaten Lumajang.

2. Pimpinan Administratif dan Sumber Daya Manusia

Kriteria: Individu yang mengelola aspek administrasi, kepegawaian, dan mendukung operasional sehari-hari, termasuk yang berkaitan dengan pembinaan PNS. Jabatan: Kepala Subbagian Tata Usaha (Kasubag TU).

3. Pimpinan Teknis/Fungsional

Kriteria: Individu yang secara langsung membina, mengkoordinasikan, dan mengawasi teknis pelaksanaan tugas para penyuluh agama Islam. Jabatan: Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat (Kasi Bimas) Islam.

4. Pelaksana Lapangan (*Key Actors*)

Kriteria: Penyuluh Agama Islam (Penghulu) yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang secara langsung melaksanakan tugas-tugas



pembinaan dan penyuluhan agama di Kecamatan. Jabatan: Penyuluh PNS di beberapa Kecamatan di Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan kriteria-kriteria diatas maka muncul nama-nama yang sesuai berikut ini:

1. Bapak Achmad faisol Syaifullah, S.Ag.,M.H selaku pimpinan tertinggi atau kepala KanKemenag Lumajang.

Alasan Pemilihan: Sebagai penanggung jawab utama, informan ini dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang kebijakan strategis, visi-misi, dan komitmen pimpinan dalam upaya peningkatan kinerja penyuluh.

2. Bapak Dr.H.Abd.Rofik, M,M.pd. selaku kepala bagian tata usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

Alasan Pemilihan: Informan ini memahami aspek administratif yang mendukung kinerja penyuluh, seperti pengelolaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)/SKP, kenaikan pangkat, mutasi, dan kebutuhan sarana prasarana

3. Bapak H.Hidayatullah, S.Kom. selaku kepala seksi bimas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

Alasan Pemilihan: Sebagai atasan langsung, Kasi Bimas memiliki interaksi intensif dengan para penyuluh. Informan ini dapat memberikan data mendalam tentang pelaksanaan program, kendala di lapangan, upaya pembinaan, serta penilaian kinerja yang bersifat teknis.

4. S. Imroatul Ulfiah S.pd.I.,M.pd.I selaku penyuluh PNS

Alasan Pemilihan: merupakan subjek yang merasakan langsung dampak dari peran dan kebijakan pimpinan. Persepsi, motivasi, dan pengalaman mereka merupakan data kunci untuk mengukur efektivitas upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja. Pemilihan beberapa penyuluh dari berbagai KUA direncanakan untuk mendapatkan variasi pengalaman

5. Selamat S.HI.,M.Sy. selaku penyuluh PNS

Alasan Pemilihan: merupakan subjek yang merasakan langsung dampak dari peran dan kebijakan pimpinan. Persepsi, motivasi, dan pengalaman mereka merupakan data kunci untuk mengukur efektivitas upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja. Pemilihan beberapa penyuluh dari berbagai KUA direncanakan untuk mendapatkan variasi pengalaman

6. Sufyan Arif S.H. selaku penyuluh PNS

Alasan Pemilihan: merupakan subjek yang merasakan langsung dampak dari peran dan kebijakan pimpinan. Persepsi, motivasi, dan pengalaman mereka merupakan data kunci untuk mengukur efektivitas upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja. Pemilihan beberapa penyuluh dari berbagai KUA direncanakan untuk mendapatkan variasi pengalaman

7. Roselatul Lailiyah S.HI selaku penyuluh PNS

Alasan Pemilihan: merupakan subjek yang merasakan langsung dampak dari peran dan kebijakan pimpinan. Persepsi, motivasi, dan pengalaman mereka merupakan data kunci untuk mengukur efektivitas upaya pimpinan

dalam meningkatkan kinerja. Pemilihan beberapa penyuluh dari berbagai KUA direncanakan untuk mendapatkan variasi pengalaman

8. Purwati S.pd.I selaku penyuluh PNS

Alasan Pemilihan: merupakan subjek yang merasakan langsung dampak dari peran dan kebijakan pimpinan. Persepsi, motivasi, dan pengalaman mereka merupakan data kunci untuk mengukur efektivitas upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja. Pemilihan beberapa penyuluh dari berbagai KUA direncanakan untuk mendapatkan variasi pengalaman

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian kualitatif keaslian data sangat bergantung dengan sumber informasi dan metode pengumpulan informasi tersebut.<sup>30</sup> Dalam menganalisis dan memahami data sesuai dengan hasil maka diperlukan data yang eksplisit dan terpercaya sehingga ujungnya menghasilkan yang benar – benar komprehensif. Berikut merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu Teknik yang digunakan dalam meneliti untuk mengumpulkan suatu data dari perorangan atau suatu kelompok tertentu. wawancara adalah diskusi atau percakapan yang dilakukan oleh peneliti dan juga narasumber disituasi tertentu dalam proses mengumpulkan informasi yang

---

<sup>30</sup> Eko Murdiyanto, *Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif)*, Yogyakarta Press, 2020,  
[http://www.academia.edu/download/35360663/METODE\\_PENELITIAN\\_KUALITAIF.docx](http://www.academia.edu/download/35360663/METODE_PENELITIAN_KUALITAIF.docx).

berhubungan dengan topik penelitian. Pada proses wawancara, peneliti akan memperoleh data berupa:

- a. Pemahaman mengenai sejarah singkat Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang
  - b. Pemahaman mengenai manajemen kepemimpinan yang berhubungan dengan pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang
  - c. Pemahaman mengenai program Kantor Kementerian Agama dalam rangka meningkatkan kinerja penyuluh di Kantor Urusan Agama kabupaten Lumajang
2. Observasi

Observasi adalah suatu Tindakan berupa pengamatan yang dilaksanakan secara teratur terhadap tanda-tanda atau peristiwa yang terlihat pada objek yang sedang dipelajari. Ini adalah metode pengumpulan data yang melibatkan pengawasan objek penelitian, analisis, serta pencatatan temuan di lokasi penelitian. Observasi menjadi fondasi bagi seluruh cabang ilmu pengetahuan.<sup>31</sup>. Teknik ini digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data – data sebagai berikut:

- a. Lokasi atau tempat penelitian yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang -.
- b. Kondisi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dan seluruh pegawainya

---

<sup>31</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.

- c. Program-program dan inovasi yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode efektif untuk mengumpulkan informasi melalui bentuk visual, verbal, dan tertulis. Ini merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang krusial dalam penelitian kualitatif. Data yang didapat dari observasi dan wawancara sering kali belum cukup untuk mengungkap makna fenomena sosial dalam konteks tertentu, sehingga dokumentasi sangat dibutuhkan untuk memperkuat data tersebut. Oleh karena itu, beberapa dokumen yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah laporan data Badan Pusat Statistik, Laporan Capaian Kinerja Pegawai, Data Pegawai, dan dokumentasi program KanKemenag.

## **E. Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis yang didapat melalui hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses ini dilakukan dengan mengelompokkan data berdasarkan kategori, menjabarkannya ke dalam bagian - bagian, melakukan sintesis, menyusunnya ke dalam pola, memilah milih mana yang penting untuk dipelajari, serta membuat kesimpulan agar mudah dipahami oleh diri sendiri dan juga orang lain. Peneliti telah melakukan analisis data terlebih dahulu sebelum terjun ke lapangan, di mana analisis tersebut dilakukan terhadap data hasil pendahuluan atau data sekunder yang telah diperoleh, dan hal ini digunakan untuk menentukan fokus penelitian.

Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus hingga tuntas, sehingga data mencapai kejenuhan. Mereka menyatakan bahwa analisis terbagi menjadi empat alur kegiatan yang berjalan bersamaan. Keempat alur tersebut adalah pengumpulan data, reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion*).

### 1. Pengumpulan Data

Data yang diperoleh berbentuk kata-kata, bukan rangkaian angka. Data tersebut mungkin dikumpulkan melalui berbagai metode, seperti observasi, wawancara, ringkasan dokumen, atau rekaman pita, dan umumnya diproses terlebih dahulu sebelum siap digunakan, misalnya melalui pencatatan, pengetikan, penyuntingan, atau transkripsi. Langkah awal yang peneliti lakukan adalah dengan mengumpulkan data yang masih berkaitan dengan Peran seorang pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dan kaitannya dengan peningkatan kinerja penyuluh di bawah naungan KanKemenag. Pengumpulan data dilakukan peneliti dengan membuat catatan yang dihimpun melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

### 2. Kondensasi Data

Kondensasi data merupakan proses menyeleksi, menyaring, memfokuskan, menganbstrakkan serta menyederhanakan data yang terdapat pada catatan lapangan, transkrip wawancara dan juga dokumentasi. Perbedaan kondensasi dan reduksi data terletak pada cara penyederhanaan data. Reduksi

cenderung memilah lalu memilih sedangkan kondensasi menyesuaikan seluruh data yang disaring tanpa harus memilah (mengurangi) data.

### 3. Penyajian Data (*Data Display*)

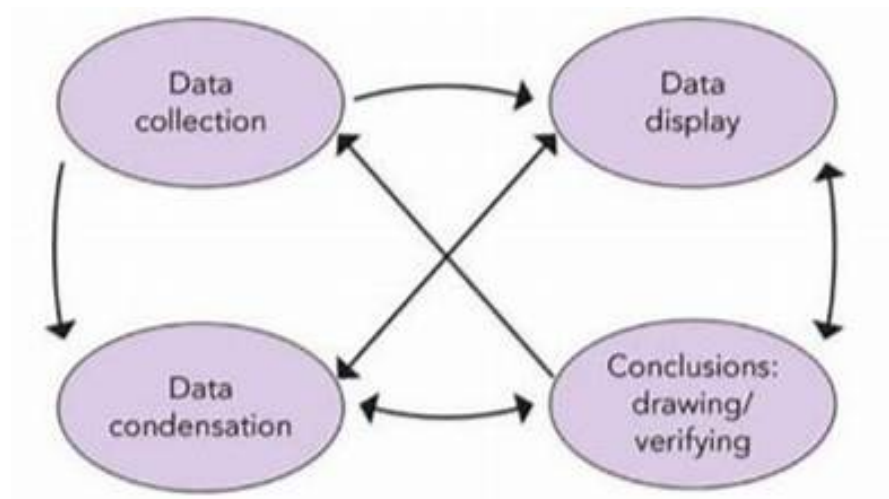
Penyajian data adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengorganisir informasi secara terstruktur, sehingga memungkinkan pembuatan kesimpulan. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan bahwa data yang diterima berbentuk narasi, sehingga perlu disederhanakan tanpa mengurangi substansinya. Pada tahap ini, peneliti menyampaikan data secara sederhana terkait judul penelitian.

### 4. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah tahap akhir dari analisis data. Tujuannya adalah untuk memperoleh makna berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, mencari hubungan, persamaan atau perbedaan (Skripsi). Hasil kesimpulan yang Diharapkan bahwa ini adalah hasil penemuan baru yang belum pernah ditemukan sebelumnya. Pada tahap ini, peneliti diharapkan dapat mengidentifikasi keterkaitan, kesamaan, atau perbedaan yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu:

1. Bagaimana peran kepala KanKemenag Lumajang sebagai *Leader* dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh?
2. Bagaimana peran kepala KanKemenag Lumajang sebagai komunikator dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh?
3. Bagaimana peran kepala KanKemenag Lumajang sebagai *decision maker* dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh?

4. Bagaimana peran kepala KanKemenag Lumajang sebagai motivator dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh?



Gambar 3.1 tahapan analisis data  
Sumber: teori Miles dan Huberman 2019

## F. Keabsahan Data

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini maknai sebagai pemeriksaan data dari berbagai referensi dengan bermacam cara, dan bermacam waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

### 1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menilai keandalan data dilakukan dengan memverifikasi data yang diperoleh dari beberapa sumber. Data dari ketiga sumber tersebut tidak dapat dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, melainkan dideskripsikan dan dikategorikan berdasarkan sudut pandang yang sama, berbeda,



serta aspek spesifik dari masing-masing sumber. Data yang telah dikaji oleh peneliti untuk menghasilkan sebuah simpulan kemudian diverifikasi kembali (*member check*) dengan ketiga sumber data tersebut

## 2. Triangulasi teknik

Selanjutnya, peneliti memverifikasi data dari sumber yang sama dengan menggunakan metode yang berbeda. Jika ketiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan hasil yang bervariasi, maka peneliti akan melakukan diskusi lebih mendalam dengan sumber data terkait atau sumber lain untuk menentukan data mana yang dianggap akurat. Atau, kemungkinan semua data tersebut benar, karena masing-masing mungkin mencerminkan sudut pandang yang berbeda.

## 3. Triangulasi Waktu

Waktu sering kali berpengaruh terhadap keandalan data. Data yang didapat dengan wawancara di pagi hari, saat informan masih segar dan belum menghadapi banyak masalah, cenderung lebih akurat dan dapat dipercaya. Oleh karenanya, untuk memeriksa keandalan data, dapat dilakukan verifikasi ulang menggunakan wawancara, observasi, atau metode lain pada waktu atau kondisi yang berbeda. Jika hasil pemeriksaan menunjukkan perbedaan, proses ini harus diulangi berkali-kali hingga data yang pasti ditemukan.

## G. Tahapan Penelitian

Langkah-langkah atau *procedural* dalam penelitian ini terbagi menjadi tiga bagian, yaitu:

### 1. Tahap Pra Lapangan

Tahapan pra lapangan dalam penelitian kualitatif dirancang untuk memastikan pelaksanaannya berjalan terarah dan sistematis. Tahapan ini mengikuti prosedur penelitian sebagai berikut:

- a. Merancang penelitian berdasarkan peristiwa-peristiwa yang sedang berlangsung
- b. Memilih tempat penelitian sesuai dengan masalah yang sedang dipelajari untuk memperoleh data yang dibutuhkan, dengan memahami bahwa dalam penelitian kualitatif, jumlah informan tidak berpengaruh besar.
- c. Melengkapi izin yang diperlukan untuk memastikan kondisi yang mendukung pelaksanaan penelitian yang menggunakan metode kualitatif.
- d. Mengevaluasi dan mengamati lokasi penelitian setelah memenuhi semua syarat administrasi yang sah untuk menjalankan kegiatan penelitian.
- e. Memilih, menentukan, dan menempatkan informan sebagai rekan kerja atau bahkan orang yang dipercaya dalam proses penyesuaian dengan lokasi serta sosialisasi dengan masyarakat di sana.
- f. Mempersiapkan alat penelitian, di mana peneliti sendiri adalah instrumen utama dalam penelitian kualitatif, dengan turun ke lapangan secara langsung untuk mengumpulkan informasi penelitian yang sangat penting.

## 2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Tahapan dalam pekerjaan lapangan terdiri dari:

- a. Menguasai lokasi penelitian dengan cara berinteraksi secara langsung, bukan hanya dengan responden, melainkan juga dengan masyarakat setempat, serta menyesuaikan diri dengan aturan kehidupan harian dan tradisi budaya di sana.
- b. Pengiriman surat izin penelitian skripsi kepada pihak Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang serta melakukan proses orientasi awal lingkungan dan seluruh karyawan di sana.
- c. Berpartisipasi secara aktif dalam pengumpulan data di lapangan, yang mencakup pemilihan, penentuan, dan penilaian data, penetapan metode pengumpulan data, serta penyesuaian jumlah dan mutu pertanyaan agar sesuai dengan tujuan penelitian. Hal ini terjadi karena setiap jenis pertanyaan yang disiapkan mungkin memerlukan teknik pengumpulan data yang berbeda.

## 3. Tahap Analisis data

Analisis data merupakan proses mengumpulkan dan menata data secara tersusun yang diperoleh melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi, baik dalam bentuk tertulis maupun rekaman audio. Proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi dan memilih informasi yang relevan, kemudian menyusunnya hingga menghasilkan kesimpulan yang jelas sehingga dapat dengan mudah dimengerti oleh peneliti ataupun pihak lain.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Kantor Kemenag Agama Kabupaten Lumajang**

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang adalah instansi vertikal pemerintah pusat yang bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama di wilayah Kabupaten Lumajang, bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Kemenag Provinsi Jawa Timur.

1) Tugas Pokok: Membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara di bidang agama, dengan tugas utama melayani umat dan meningkatkan kualitas kehidupan beragama.

2) Wilayah Layanan: Melayani masyarakat di 21 kecamatan di Kabupaten Lumajang dalam berbagai aspek keagamaan.

3) Alamat: Berlokasi di Jalan Pisang Agung No. 49, Sukodono, Lumajang.

4) Media Sosial Resmi: Memiliki akun Instagram resmi @kemenag\_kablumajang yang dikelola oleh Humas Kemenag Lumajang.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebelumnya berlokasi di Jalan Jaksa Agung, sebelum pindah ke kantor yang ditempati saat ini. Seiring dengan perkembangan situasi, setelah kantor tersebut memperoleh tanah dan membangun gedung baru, akhirnya Kantor Kementerian Agama Kabupaten

Lumajang pindah ke Jalan Pisang Agung No. 49, yang berada di wilayah Desa Sumberejo, Kecamatan Sukodono, Kabupaten Lumajang.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, yang dulunya bernama Departemen Agama Kabupaten Lumajang, didirikan sejak tahun 1973 dan hingga saat ini telah dipimpin oleh 12 orang Kepala Kantor. Adapun nama Kepala KanKemenag Lumajang yang pernah menjabat sebagai berikut:

1. H. Sjaiban Abbas : Periode 1973 – 1978
2. H. Dachlan Jasin : Periode 1978 – 1987
3. H. Zainuddin Jasin : Periode 1988 – 1993
4. Drs. Moh. Djufri : Periode 1993 – 1998
5. H. Achmad Busairi,M.Sc : Periode 1999 – 2003
6. H.M. Arifin,SH.MA : Periode 2008 – 2009
7. Drs.H. Jum Affandi. M.Pd.I : Periode 2009 – 2011
8. Drs. H. Affandi Latief Asnawi.MH : Periode 2003 – 2005
9. Drs. Mu'arif.M.Si : Periode 2012 – 2013
10. Nurmaluddin,SE.M.Pd.,I : Periode 2013 – 2014
11. Nuril Huda.SH.S.Pd.I.MH : Periode 2014 – 2016

12. H.Muhammad.S.Sos.M.Pd.I : Periode 2016 – 2019
13. Drs. HM Fachrurrozi, M.HI : Periode 2019 – 2021
14. Dr. Muhammad Muslim,S.Ag.M.Sy : Periode 2021 – 2024
15. H. Achmad Faisol Syaifullah : 2024- sekarang

## 2. Visi Misi Kantor Kemenag Agama Kabupaten Lumajang

KanKemenag Kabupaten Lumajang memiliki peran sentral dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Kementerian Agama di tingkat lokal.

- 1) Visi dan Misi: Visi KanKemenag secara umum adalah mewujudkan masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, mandiri, dan sejahtera lahir batin. Misi utamanya meliputi peningkatan kualitas kehidupan beragama, kerukunan umat beragama, pendidikan agama/keagamaan, penyelenggaraan ibadah haji, serta mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Tujuan penelitian dapat berfokus pada sejauh mana visi dan misi ini terinternalisasi dan tercapai di tingkat kabupaten.

## 3. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Unit Kerja secara umum, Kemenag dipimpin oleh seorang Kepala Kantor dan membawahi Subbagian Tata Usaha (yang mengurus Keuangan, Kepegawaian, Umum), serta beberapa Seksi yang membidangi urusan spesifik:

- a) Achmad Faisol Syaifullah S.Ag, M.H. IV/a 11/01/2025 Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur 201198414 / 197711182009011007
- b) Dr. Umar Hasan S.Ag, MA IV/b 11/01/2025 Kepala Seksi pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur (Eselon :4) 150315517 / 197107232000121001
- c) Hasanudin S.Ag.M.Pd.I IV/b 04/01/2017 Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur 150285379 / 197101021998031005
- d) Abd. Rofik S.Ag, M.M.Pd IV/a 10/01/2023 Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur 150337880 / 197310172005011004
- e) Edi Nanang Sofyan Hadi S.Ag,M.Pd IV/a 10/01/2012 Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur 150317193 / 197504072001121003
- f) Sudihartono S.Ag, M.Si IV/a 10/01/2016 Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur 150299233 / 197104102000031004

g) Hidayatulloh S.Kom III/d 04/01/2023 Kepala Seksi  
Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama  
Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur 201005019 /  
198210232011011006

1	ACHMAD FAISOL SYAIFULLAH S.Ag, M.H. 201198414 / 197711182009011007	IV/a	11/01/2025	Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur
2	Dr. UMAR HASAN S.Ag, MA 150315517 / 197107232000121001	IV/b	11/01/2025	Kepala Seksi pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur (Eselon :4)
3	HASANUDIN S.Ag, M.Pd.I 150285379 / 197101021998031005	IV/b	04/01/2017	Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur
4	ABD. ROFIK S.Ag, M.M.Pd 150337880 / 197310172005011004	IV/a	10/01/2023	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur
5	EDI NANANG SOFYAN HADI S.Ag, M.Pd 150317193 / 197504072001121003	IV/a	10/01/2012	Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur
6	SUDHARTONO S.Ag, M.Si 150299233 / 197104102000031004	IV/a	10/01/2016	Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur
7	HIDAYATULLOH S.Kom 201005019 / 198210232011011006	III/d	04/01/2023	Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur

*Gambar 4.1 Struktur Organisasi KanKemenag Kabupaten Lumajang*

Sumber: Bagian Kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

## B. Penyajian Data Dan Analisis

Peneliti memanfaatkan dan menggunakan metode dan teknik analisis data yang sesuai untuk menyajikan temuan-temuan yang relevan pada tahap penyajian dan analisis data. Dengan konsentrasi pada isu-isu yang diteliti, analisis dilakukan secara metodologis dan sistematis sehingga menghasilkan data yang penting dan berguna. Penyajian data menampilkan temuan-temuan penelitian sesuai dengan metode kualitatif dan teknik analisis data yang digunakan, disusun secara rinci sesuai dengan fokus penelitian dan analisis data yang relevan.

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian meliputi dokumentasi, wawancara, dan observasi. Analisis data dilakukan secara interaktif saat pengumpulan data selesai. Tindakan mengumpulkan dan mengatur informasi secara metodologis dan sistematis dari catatan, wawancara, dan sumber primer serta sekunder sehingga jelas dan hasilnya dapat dibagikan kepada orang lain disebut sebagai analisis data. Pengorganisasian data,



pemecahan unit, sintesis, penyusunan pola, pemilihan data yang paling penting untuk diteliti, dan penarikan temuan yang dapat dikomunikasikan kepada orang lain merupakan langkah-langkah dalam proses analisis. Data yang berkaitan dengan "Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh Di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lumajang". Berdasarkan data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, berikut adalah penyajian dan analisis data yang mengacu pada fokus penelitian tentang empat peran pimpinan KanKemenag Lumajang.

## 1. Peran Kepala KanKemenag Lumajang sebagai *Leader*

### a. Penekanan *Job Description* yang Jelas

Setelah dilakukan proses pengumpulan data mengenai Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh Di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lumajang dengan mengacu pada indikator peran Kepala KanKemenag sebagai *leader*, adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara yang disampaikan oleh Bapak Achmad Faisol Syaifullah selaku kepala KanKemenag Lumajang disampaikan bahwa:

“Iya. Sebagai seorang pimpinan, jelas, di sini adalah bagaimana kita bisa memanajerial posisi dan *job description* yang ada di seksi-seksi yang ada di bawah kami. Artinya apa? Pembagian tugas itu, *job description*-nya sudah kita bagi tugas semuanya. Baik ke Bimas Islam, baik Pondok Pesantren dan Diniyah, baik PAIS, dan lainnya ya. Dengan stakeholder yang ada di bawah ini, kami mencoba untuk menyampaikan kepada seluruh ASN

yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang bahwasanya ASN itu melekat dengan tiga regulasi: Yang pertama, sebagai penerima regulasi. Yang kedua, sebagai pelaksana regulasi. Yang ketiga, adalah pengaman regulasi. Ini melekat semuanya. Artinya apa? Setiap ASN mempunyai kewajiban, sikap, *behavior*, dan *attitude* sebagai ASN, bentuk khidmah di Kantor Kementerian Agama.

Perihal apa yang disampaikan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang kemudian dikuatkannya atau di dukung dengan pernyataan dari Kasubag Bapak Abd.Rofik dengan pernyataan sebagai berikut.

“Di dua kecamatan ini. Kalau yang lain tidak ada. Terkait dengan pengawasan, saya kira, untuk pengawas eh untuk penyuluh ini, kita di pimpinan itu kita serahkan ke seksi Bimbingan Masyarakat Islam (Bimas). Karena semuanya ada di bawah Bimas untuk pengawasan secara langsungnya. Karena nanti hierarkinya antara Bimas, nanti Bimas dari Bimas ke KUA, KUA baru ke para penyuluh-penyuluh ini.”

Berdasarkan pernyataan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, Bapak Achmad Faisol Syaifullah,

dapat disimpulkan bahwa penekanan pada *job description* merupakan fondasi utama dalam manajemen organisasi di lingkungan instansi tersebut. Sebagai seorang pimpinan, beliau menegaskan pentingnya pembagian tugas yang jelas dan terstruktur di setiap seksi, seperti Bimas Islam, Pondok Pesantren dan Diniyah, serta PAIS. Penekanan ini tidak sekadar administratif, tetapi memiliki tujuan strategis untuk memastikan setiap unit bekerja sesuai dengan fungsinya sehingga sinergi organisasi secara

keseluruhan dapat tercapai. Dengan kata lain, kejelasan *job description* dipandang sebagai prasyarat untuk menciptakan tata kelola yang efektif dan akuntabel.

Lebih lanjut, penekanan pada *job description* tersebut diperkuat dengan internalisasi tiga peran regulasi yang melekat pada setiap Aparatur Sipil Negara (ASN). Ketiga peran tersebut sebagai penerima, pelaksana, dan pengaman regulasi menjadi kerangka normatif yang mengikat *job description* dengan tanggung jawab hukum dan etika. Hal ini menunjukkan bahwa pembagian tugas tidak hanya bersifat teknis-operasional, tetapi juga mengandung dimensi integritas dan kepatuhan terhadap aturan. Dengan menanamkan pemahaman ini, *job description* menjadi instrumen untuk membentuk sikap, perilaku (*behavior*), dan *attitude* ASN yang berorientasi pada pelayanan (*khidmah*), sehingga tugas-tugas yang dilaksanakan selaras dengan misi institusi.

Dukungan dari Kasubag, Bapak Abd. Rofik, memperjelas implementasi penekanan *job description* tersebut dalam struktur pengawasan. Dengan menyerahkan pengawasan penyuluh secara hierarkis kepada seksi Bimbingan Masyarakat Islam (Bimas), terlihat bahwa kejelasan *job description* juga diterapkan dalam garis koordinasi dan tanggung jawab pengawasan. Mekanisme hierarki dari Bimas ke KUA, lalu ke penyuluh, menunjukkan bahwa *job description* berfungsi untuk menciptakan alur

komunikasi dan kontrol yang terarah. Dengan demikian, penekanan pada *job description* di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang tidak hanya mempertegas pembagian tugas, tetapi juga memperkuat sistem pengawasan, koordinasi, dan akuntabilitas dalam menjalankan regulasi serta pelayanan publik.

#### b. Konsep 3S

Setelah dilakukan proses pengumpulan data mengenai Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh Di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lumajang dengan mengacu pada indikator peran Kepala KanKemenag sebagai *leader*, adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara yang disampaikan oleh Bapak Achmad Faisol Syaifullah selaku kepala KanKemenag Lumajang disampaikan bahwa:

“Iya. Sebagai seorang pimpinan, jelas, di sini adalah bagaimana kita bisa memanajerial posisi dan *job description* yang ada di seksi-seksi yang ada di bawah kami. Artinya apa? Pembagian tugas itu, *job description*-nya sudah kita bagi tugas semuanya. Baik ke Bimas Islam, baik Pondok Pesantren dan Diniyah, baik PAIS, dan lainnya ya. Dengan stakeholder yang ada di bawah ini, kami mencoba untuk menyampaikan kepada seluruh ASN yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang bahwasanya ASN itu melekat dengan tiga regulasi: Yang pertama, sebagai penerima regulasi. Yang kedua, sebagai pelaksana regulasi. Yang ketiga, adalah pengaman regulasi. Ini melekat semuanya. Artinya apa? Setiap ASN mempunyai kewajiban, sikap, *behavior*, dan *attitude* sebagai ASN, bentuk khidmah di Kantor Kementerian Agama. Kenapa saya sampaikan ini? Supaya mereka mengerti. Mengerti dengan *job description* yang telah dibagi. Bagaimana dia menjadi seorang kepala seksi?

Bagaimana bisa mem-*breakdown job description* di staf-staf yang ada di bawahnya? Bagaimana dia menjadi Kepala KUA? Bagaimana dia bisa mem-*breakdown job description* yang ada di bawahnya? Ini bentuk bagaimana ASN itu dengan 3S: Sadar diri, sadar posisi, dan sadar fungsi. Sadar diri, diri saya ini ASN. Saya punya tugas sebagai seorang penyuluh, berarti saya punya program kepenyuluhan. Nah, di dalam program kepenyuluhan ini pun juga terbagi di bawahnya: jangka menengah, jangka pendek, dan jangka panjang. Dan ini, saya sebagai pimpinan me-manage program-program yang ada di KanKemenag itu bisa berjalan dengan lancar. Gitu lho, ya.”<sup>32</sup>



Gambar 4.2 Dokumentasi Proses Wawancara Kepala KanKemenag Lumajang

Sumber: Dokumentasi Pribadi

Bapak Abd. Rofik selaku Kasubag KanKemenag

Lumajang juga berpendapat bahwa:

“Terkait dengan inovasi-inovasi, kita menyerahkan penuh kepada para penyuluh melalui seksi Bimas Islam. Agar apa? Agar penyampaian kepada masyarakat itu tidak monoton. Artinya, kita menyesuaikan dengan audien yang ada. Tidak hanya selalu apa? Ceramah terus. Bosan dong nggih ceramah terus. Ya, sekali-sekali kita buat *fun games*, begitu. Sekali apa? Olahraga, tapi juga kena. Gitu kan. Sehingga ini kerukunan-kerukunan umat beragama yang memang di Lumajang ini sudah ditetapkan menjadi salah satu prototipe terkait dengan kerukunan umat beragama.

<sup>32</sup> Achmad Faisol Syaifullah selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, diwawancarai oleh penulis, Lumajang 24 Oktober 2025.

Kerukunan umat beragama ini tidak lepas dari para penyuluh-penyuluh yang ada di kecamatan ini.”<sup>33</sup>.



Gambar 4.3 Dokumentasi Proses Wawancara Kasubag KanKemenag Lumajang  
Sumber: Dokumentasi Pribadi

Kemudian bapak Hidayatullah sebagai Kasibimas KanKemenag Lumajang juga memberikan pendapatnya bahwa:

“Sebagai Kasi Bimas, peran saya sebagai *leader* lebih ke arah pembinaan teknis dan operasional. Saya bertugas memastikan bahwa para penyuluh di 21 kecamatan ini memahami betul tugas pokok dan fungsinya, tidak hanya sebagai pelaksana administrasi pernikahan, tetapi lebih sebagai agen pembinaan dan pemberdayaan masyarakat. Saya berusaha memberikan arahan yang jelas tentang program-program prioritas, seperti penguatan moderasi beragama, penurunan *stunting*, dan pembinaan majelis taklim, agar kerja mereka terarah dan berdampak.”<sup>34</sup>

Disisi lain peneliti juga mendapatkan dan mendengarkan salah seorang perwakilan penyuluh yang memiliki pandangan berbeda yakni bapak Sufyan Arif sebagai penyuluh KUA Tempeh beliau menyampaikan bahwa:

“Secara struktural sih sebinernya sudah ada *support*, tapi dalam praktik masih ada beberapa kendala. Misalnya, komunikasi seringkali satu arah. Kami lebih banyak

<sup>33</sup> Abd. Rofik selaku Kasubag Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, diwawancarai oleh penulis, Lumajang 24 Oktober 2025.

<sup>34</sup> Hidayatullah selaku Kasibimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, Diwawancarai oleh penulis, Lumajang 27 Oktober 2025.



menerima instruksi tanpa ada ruang yang cukup untuk menyampaikan aspirasi atau kendala yang kami hadapi di lapangan.”<sup>35</sup>

Maka berdasarkan informasi yang disampaikan oleh para informan dapat disimpulkan bahwa memang terdapat sebuah komitmen yang kuat bagaimana pimpinan tertinggi yakni Kepala Kantor Kementerian agama Kabupaten Lumajang berserta jajarannya hendak menunjukkan dan berupaya menjadi sosok *leader* yang sesuai seperti yang telah disampaikan mulai dari konsep 3 S yang disampaikan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Beliau juga menegaskan dan memastikan seluruh ASN memahami serta melaksanakan regulasi dengan prinsip 3S: Sadar Diri, Sadar Posisi, dan Sadar Fungsi. Beliau juga menekankan pentingnya pembagian tugas dan *job description* yang jelas di setiap seksi di KUA.

Oleh karenanya secara garis besar Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang khususnya Kepala KanKemenag dan jajarannya secara eksplisit dan transparan berupaya untuk melaksanakan skema kepemimpinan (*leader*) yang sesuai meliputi: pemberian contoh oleh Kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang secara langsung melalui sikap disiplin, tanggungjawab, integritas, dan profesional yang dinampakkan di saat Apel pagi serta di kegiatan atau program yang diadakan oleh KanKemenag secara

---

<sup>35</sup> Sufyan Arif selaku penyuluh KUA Tempeh Kabupaten Lumajang, diwawancarai oleh penulis, Lumajang 27 Oktober 2025.

langsung. Selanjutnya adalah melalui pemberian arahan oleh Kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang dan jajarannya kepada seluruh karyawan khususnya kepada penyuluh di 21 Kecamatan salah satunya adalah arahan agar para penyuluh bisa dengan leluasa berkreasi dan berinovasi dalam rangka menyampaikan informasi atau melakukan proses penyuluhan kepada masyarakat. Hal ini dilakukan dengan harapan agar penyuluh dapat dengan mudah menyampaikan materi penyuluhan dan masyarakat pun juga merasakan dampak signifikan bila penyuluhan di kemas dengan ide yang kreatif dan inovatif dari para penyuluh di KUA.

Disisi lain, perwakilan penyuluh juga memberikan masukan berdasarkan hasil wawancara yang mengarah kepada Kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang dan jajarannya agar ada perbaikan sari segi komunikasi antara pimpinan dengan para penyuluh. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh penyuluh juga bebas menyampaikan keluhan dan masukan kepada pimpinan dengan catatan – catatan yang logis dan terarah dan hal ini juga ditekankan oleh Kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang berkaitan dengan konsep 3 S yang wajib diberlakukan kepada seluruh jajaran karyawan dibawah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.





Gambar 4.4 Apel dan Doa Bersama Serta Pemberian Arahan Oleh Kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang  
Sumber: Humas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Namun memang berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang perwakilan penyuluh masih diperlukan adanya perbaikan sikap pimpinan khususnya pada poin konsistensi. Peran sebagai *leader* telah dijalankan secara struktural, namun implementasinya sebagai panutan (*role model*) yang konsisten masih perlu ditingkatkan. Hal ini terlihat dari adanya kesenjangan antara kebijakan yang disampaikan dengan praktik di lapangan namun semua itu berusaha untuk diatasi oleh kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang.

## 2. Peran Kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang Sebagai Komunikator

Kemudian hasil wawancara dengan indikator peran kepala KanKemenag Lumajang sebagai komunikator setelah dilakukan proses pengumpulan data wawancara adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Achmad Faisol Syaifullah selaku Kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang beliau menyampaikan bahwa:

“Iya. Untuk pengarahannya ini setiap bulan sudah dilakukan. Dan ini dibawa kepemimpinan Pak Kasubag TU sebagai penanggung jawab tata laksana

kegiatan yang ada di kantor. Ya. Ini pengarahan. Apapun *job description* diarahkan yang benar, sesuai dengan posisi masing-masing.”<sup>36</sup>

Kemudian disisi lain hasil wawancara dengan bapak Abd. Rofik selaku Kasubag KanKemenag Kabupaten Lumajang beliau menuturkan bahwa memang perlu inovasi yang bersifat lebih fleksibel dalam melakukan proses penyuluhan kepada masyarakat dan lengkapnya apa yang disampaikan oleh beliau adalah sebagai berikut:

“Kita menyerahkan penuh kepada para penyuluh melalui seksi Bimas Islam agar penyampaian kepada masyarakat itu tidak monoton.”<sup>37</sup>

Kemudian pernyataan Kasubag KanKemenag Kabupaten Lumajang dikuatkan dengan hasil wawancara dari bapak Selamat selaku penyuluh KUA Kecamatan Lumajang beliau menyampaikan bahwa:

“Dengan adanya pimpinan yang baru, Abah Faishol ini, yang sangat proaktif. setiap bulan sekali itu ada pembinaan terkait dengan layanan.”<sup>38</sup>



Gambar 4.5 Dokumentasi Proses Wawancara Penyuluh KUA Kecamatan Lumajang

Sumber: Dokumentasi Pribadi

<sup>36</sup> Achmad Faisol Syaifullah selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, diwawancarai oleh penulis, Lumajang 24 Oktober 2025

<sup>37</sup> Abd. Rofik selaku Kasubag Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, diwawancarai oleh penulis, Lumajang 24 Oktober 2025.

<sup>38</sup> Selamat selaku penyuluh KUA Kecamatan Lumajang, diwawancarai oleh penulis, Lumajang 27 Oktober 2025.

Namun disisi lain penyuluh dari KUA Kecamatan Pasirian ibu Roselatul Lailiyah memberikan pandangan berbeda dari penyuluh lainnya, beliau menyampaikan bahwa:

“Pimpinan kan pastinya sudah berusaha melakukan komunikasi dengan sebaik mungkin nggeh tapi ya begitu pasti ada plus minus nya, Komunikasi masih bersifat vertikal. Terkadang program yang ditetapkan kurang sesuai dengan kebutuhan masyarakat di wilayah kami, tapi agak sulit untuk menyampaikan masukan ini.”<sup>39</sup>

Sehingga berdasarkan proses wawancara dengan para informan atau narasumber mulai dari kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang sampai dengan perwakilan penyuluh dari beberapa kamu dapat disimpulkan bahwa kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang secara jelas dan lugas berusaha memberikan skema komunikasi dan koordinasi yang lebih baik dan terarah serta mengerahkan seluruh jajaran bagian – bagian yang berkaitan seperti Kasubag sampai ke penyuluh Agama agar proses komunikasi itu bisa sampai dah berdampak pada pemberian pelayanan yang baik dan sesuai kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil analisis mendalam terhadap wawancara yang dilakukan dengan berbagai pihak, dan telah divalidasi melalui metode triangulasi sumber, dapat disimpulkan dengan tegas bahwa seluruh jajaran pimpinan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah menunjukkan komitmen dan usaha yang nyata. Usaha ini diwujudkan dalam bentuk penyediaan serta pengembangan skema komunikasi dan koordinasi yang terstruktur. Tujuannya jelas, yakni memastikan bahwa arus informasi kebijakan, program, dan instruksi kerja dapat mengalir dengan lebih sistematis dari tingkat kabupaten ke unit

---

<sup>39</sup> Roselatul Lailiyah selaku penyuluh KUA Kecamatan Pasirian, diwawancarai oleh penulis, Lumajang 21 November 2025.

pelaksana teknis di lapangan. Dengan adanya skema yang dibangun ini, diharapkan para penyuluh agama Islam yang bertugas di Kantor Urusan Agama (KUA) se-Kabupaten Lumajang dapat bekerja dengan pijakan informasi yang jelas, terarah, dan mengurangi potensi kesalahpahaman dalam implementasi tugas-tugas mereka.

Namun demikian, temuan penelitian ini juga mengungkap bahwa di balik komitmen dan usaha yang telah baik tersebut, masih perlu mendapatkan perhatian serius dan menjadi bahan perbaikan berkelanjutan. Hal ini secara spesifik diungkapkan oleh salah seorang penyuluh yang bertugas di KUA Kecamatan Pasirian, yang menyoroti aspek arah komunikasi yang masih bisa dimaksimalkan lagi, meskipun informasi sudah disampaikan, terkadang dalam hal prioritas, teknis pelaksanaan di lapangan, atau umpan balik perlu lebih ditingkatkan sehingga pengarahan yang diberikan sesuai dengan kendala yang dihadapi. Hal ini mengindikasikan bahwa skema komunikasi yang ada berusaha untuk senantiasa ditingkatkan dalam rangka menjalin komunikasi yang lebih baik dan efektif kepada seluruh jajaran pegawai sampai ke penyuluh.

Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan fungsi penyuluhan dan meningkatkan kinerja pelayanan secara keseluruhan, diperlukan langkah-langkah strategis. Perbaikan ini dapat difokuskan pada penguatan dimensi dialogis dalam komunikasi, misalnya dengan meningkatkan frekuensi forum konsultasi langsung, memanfaatkan saluran komunikasi digital yang lebih interaktif, dan menetapkan mekanisme umpan balik yang terstruktur. Dengan menyempurnakan aspek arah dan kualitas komunikasi ini, diharapkan tidak hanya informasi yang sampai, tetapi

juga pemahaman yang utuh dan keselarasan gerak antara pimpinan dan pelaksana di lapangan dapat terwujud. Pada akhirnya, sinergi ini akan berdampak positif terhadap efektivitas kinerja penyuluh salah satunya dalam rangka pembinaan kehidupan beragama masyarakat di Kabupaten Lumajang.

### 3. Peran Kepala KanKemenag Lumajang sebagai *Decision Maker*

Setelah dilakukan proses pengumpulan data mengenai Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh Di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lumajang dengan mengacu pada indikator peran Kepala KanKemenag sebagai *Decision Maker*, adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara yang disampaikan oleh Bapak Achmad Faisol Syaifullah selaku kepala KanKemenag Lumajang disampaikan bahwa:

“setiap saya menyampaikan *policy*, ya, mengamankan kebijakan saya, itu mereka bisa langsung mengimplementasikan di bawah. Mengimplementasikan sesuai dengan pekerjaannya masing-masing, sesuai dengan *job description* masing-masing.”<sup>40</sup>

Kemudian bapak Abd.Rofik selaku Kasubag TU KanKemenag Lumajang juga memberikan pendapatnya bahwa:

“Kalau *punishment*, kita tetap ada *Punishment* itu. Karena kita tetap melaksanakan *reward* dan *punishment* itu harus ada. Karena kalau tidak kita terapkan itu, ya, kontrol kita kurang. Pengawasannya kita kurang. Ya, kalau tidak ada *reward* dan *punishment* bagi para penyuluh ataupun para staf yang ada di Kantor Kementerian Agama, ya seenaknya. "Wes aku ngene ae, gak ono opo-opo." Itu tidak kita lakukan. Artinya, tetap ada *reward* dan *punishment*. *Punishment*-nya, pertama, kita memanggil beliau, memanggil para penyuluh ataupun staf yang lain ketika tidak memenuhi ketentuan yang sudah ditentukan”.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Achmad Faisol Syaifullah selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, diwawancarai oleh penulis, Lumajang 24 Oktober 2025

<sup>41</sup> Abd. Rofik selaku Kasubag Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, diwawancarai oleh penulis, Lumajang 24 Oktober 2025.

Disisi lain peneliti juga mendapatkan dan mendengarkan salah seorang perwakilan penyuluh yang memiliki pandangan berbeda yakni ibu Imroatul Ulfiah sebagai penyuluh KUA Sukodono beliau menyampaikan bahwa:

”Kalau bagi saya, Kepala KanKemenag Lumajang itu punya peran yang sangat, apa ya, signifikan kalau bagi kami ya. Karena beliau itu motor penggerak bagi kami, eh motivator juga. Kemudian beliau juga inisiator, memberikan inisiasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan apa yang cocoknya untuk, apa, biar penyuluhan itu enggak *stagnan* gitu loh, enggak begitu-itu saja, di tempat-tempat yang sama, majelis taklim, dan lain sebagainya”.<sup>42</sup>



Gambar 4.6 Dokumentasi Proses Wawancara Penyuluh KUA Sukodono

Sumber: Dokumentasi Peneliti

Maka berdasarkan informasi yang disampaikan oleh para informan, dapat disimpulkan bahwa peran seorang Kepala Kantor Kementerian Agama (KanKemenag) tidak hanya terbatas pada fungsi administratif dan manajerial semata. Lebih dari itu, posisi ini menuntut kemampuan strategis untuk mengamankan dan mempertahankan setiap kebijakan yang ditetapkan. Pengamanan kebijakan ini merupakan prasyarat fundamental agar semua

---

<sup>42</sup> Imroatul Ulfiah selaku penyuluh KUA Kecamatan Sukodono, diwawancarai oleh penulis, 24 Oktober 2025.



keputusan yang telah digariskan dapat diimplementasikan secara efektif di lapangan. Tanpa dukungan dan pengawalan yang kuat dari pimpinan, sebuah kebijakan berisiko hanya menjadi wacana tanpa realisasi. Implementasi yang baik tersebut juga harus merujuk pada *job description* masing-masing unit kerja, sehingga tercipta koordinasi yang sinergis dan akuntabilitas yang jelas. Dengan demikian, kepemimpinan di level ini menjadi kunci penentu dalam mentransformasikan rencana menjadi aksi nyata, memastikan bahwa seluruh sumber daya bergerak sesuai dengan tujuan institusional yang telah ditetapkan.

Pendapat ini diperkuat oleh pernyataan Kasubag Tata Usaha (TU) KanKemenag yang menekankan pentingnya mekanisme pengawasan yang disertai dengan konsekuensi yang jelas. Beliau menyatakan bahwa dalam kerangka pengendalian kinerja, harus tetap ada yang namanya punishment atau sanksi yang diterapkan secara tegas dan proporsional apabila ditemukan penyimpangan atau kelalaian. Prinsip ini didasari oleh pemikiran bahwa tanpa adanya sanksi yang nyata, pengawasan dapat kehilangan kredibilitas dan kekuatannya. Sistem yang hanya mengandalkan imbauan dan penghargaan tanpa diimbangi dengan penegakan aturan berpotensi menciptakan budaya kerja yang tidak kondusif dan tidak disiplin. Oleh karena itu, ketegasan dalam memberikan sanksi bukanlah bentuk otoriterisme, melainkan instrumen manajemen yang diperlukan untuk menjamin bahwa pengawasan terhadap kinerja para penyuluh agama dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan, sekaligus menciptakan rasa keadilan dan kepatuhan kolektif.

Di sisi lain, dari perspektif para pelaksana di lapangan, peran Kepala KanKemenag dipandang dengan tingkat signifikansi yang sangat tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan penyuluh, Kepala KanKemenag tidak dilihat sekadar sebagai atasan atau birokrat, tetapi diibaratkan sebagai motor penggerak utama yang memberikan arahan, motivasi, dan energi bagi seluruh jajaran penyuluh. Metafora ini menggambarkan ketergantungan dan harapan besar yang ditumpukan pada figur pimpinan tersebut. Sebagai motor penggerak, seorang Kepala KanKemenag diharapkan mampu mendorong inovasi, memecahkan kebuntuan, serta menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas-tugas penyuluhan agama di masyarakat. Pernyataan ini menggarisbawahi bahwa keberhasilan penyuluh dalam menjalankan fungsi edukasi, pembinaan, dan pelayanan keagamaan sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan dan kapasitas Kepala KanKemenag dalam mengkonsolidasikan seluruh elemen, mulai dari level kebijakan hingga implementasi teknis di lapangan. Dengan demikian, integrasi antara fungsi pengawasan yang tegas dan peran kepemimpinan yang inspiratif menjadi resep kunci dalam menciptakan ekosistem kerja KanKemenag yang produktif dan berintegritas.

#### **4. Peran Kepala KanKemenag Lumajang sebagai Motivator**

Setelah dilakukan proses pengumpulan data mengenai Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh Di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lumajang dengan mengacu pada indikator peran Kepala KanKemenag sebagai Motivator, adalah sebagai berikut:



Hasil wawancara dengan kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang yaitu bapak

Achmad Faisol Syaifullah beliau menyampaikan bahwa:

“Ini, dengan stakeholder yang ada di bawah ini, kami mencoba untuk menyampaikan kepada seluruh ASN yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang bahwasanya ASN itu melekat dengan tiga regulasi: Yang pertama, sebagai penerima regulasi. Yang kedua, sebagai pelaksana regulasi. Yang ketiga, adalah pengaman regulasi. Ini melekat semuanya. Artinya apa? Setiap ASN mempunyai kewajiban, sikap, behavior, dan attitude sebagai ASN, bentuk khidmah di Kementerian Agama.”<sup>43</sup>  
Disisi lain pernyataan bapak Achmad Faisol Syaifullah dikuatkan oleh

hasil wawancara dengan Bapak Abd. Rofik selaku kasubag TU KanKemenag

Lumajang disampaikan bahwa:

“terkait dengan penyuluh berprestasi, ini kami kemarin sudah ya, setiap tahun ya, ada dua tahun sekali atau satu tahun itu ya, ada Penyuluh Award. Penyuluh Award ini digagas oleh Kementerian Agama Pusat. Kita harus menyertakan penyuluh-penyuluh yang berprestasi di tingkat Kabupaten. Alhamdulillah tahun kemarin kita mengirim salah satu penyuluh terbaik kita ke tingkat nasional. Karena untuk penyaringannya itu melalui Kabupaten, terus Kabupaten ke Provinsi, Provinsi terus nasional. Alhamdulillah, salah satu penyuluh kita atas nama Mas'ud, namanya Gus Mas'ud ya. Nanti nama lengkapnya minta ke Bu Nani. Gus Mas'ud itu salah satu penyuluh yang mewakili Kabupaten Lumajang terkait dengan moderasi beragama yang diangkat di Kecamatan Pronojiwo. Alhamdulillah menjadi salah satu pemenang terbaik kedua. Nah, ini adalah sebuah reward yang kita berikan kepada beliau ya, penghargaanlah, satu penghargaan yang dari kita kepada penyuluh yang sudah mengharumkan nama baik kita.”<sup>44</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang disampaikan oleh Hidayatullah selaku Kasi Bimas KanKemenag Lumajang disampaikan bahwa:

“Motivasi yang kami berikan ada yang bersifat material dan non-material. Dari sisi non-material, kami berusaha memberikan apresiasi secara langsung, mendengarkan keluhan, dan menjadi jembatan aspirasi mereka ke pimpinan. Kami juga mendorong dan memfasilitasi mereka untuk ikut

---

<sup>43</sup> Achmad Faisol Syaifullah selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, diwawancarai oleh penulis, Lumajang 24 Oktober 2025

<sup>44</sup> Abd. Rofik selaku Kasubag Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, diwawancarai oleh penulis, Lumajang 24 Oktober 2025.

pelatihan atau *sharing session* untuk pengembangan kompetensi. Namun, saya menyadari, beban kerja administrasi dan tuntutan lapangan yang tinggi seringkali membuat semangat mereka turun. Di sinilah peran kami untuk terus memberikan penyegaran dan penguatan, mengingatkan bahwa tugas mereka adalah ibadah dan pengabdian. Tapi, harus diakui, sistem penghargaan dan insentif yang lebih sistematis dan merata masih perlu menjadi perhatian bersama ke depannya”.<sup>45</sup>

Disisi lain peneliti juga mendapatkan dan mendengarkan salah seorang

perwakilan penyuluh yang memiliki pandangan berbeda yakni ibu Imroatul Ulfiah sebagai penyuluh KUA Sukodono beliau menyampaikan bahwa:

“Kalau pimpinan, saya rasa sudah banyak *support*, sih. Cuman kami masih terus butuh motivasi, kami masih terus butuh dukungan yang luar biasa karena dukungan dari pimpinan itu tidak hanya imun *booster*, ya. Itu sebuah amunisi yang perlu didapatkan oleh penyuluh. Kalau kita bekerja enggak ada *support* dari pimpinan, itu kan sama halnya kita kayak, apa ya? Jadi, pimpinan sama eh staf bawahan, termasuk juga penyuluh, itu harus sinkron. Iya, sinkron, seiring, sejalan. Jadi, eh yang kami harapkan dari pimpinan itu, tentu saja, motivasi, dukungan, *support*, saran, masukan, ya. Jadi, inovasi-inovasi yang beliau harapkan melalui tangan-tangan penyuluh karena kita adalah kepanjangan tangan dari Kementerian Agama. Kita yang terjun di masyarakat. Kita yang langsung bersentuhan dengan masyarakat. Jadi, perlu banyak *support* kita ini, perlu banyak amunisi. Kalau enggak gitu, takut nanti imunnya turun, ya, Mbak.”<sup>46</sup>



Gambar 4.7 Dokumentasi Pembinaan Karir, Prestasi, dan Mental seluruh Karyawan KanKemenag sampai ke KUA  
Sumber: Humas KanKemenag Lumajang

<sup>45</sup> Hidayatullah selaku Kasibimas Islam Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, diwawancarai oleh penulis, Lumajang 27 Oktober 2025.

<sup>46</sup> Imroatul Ulfiah selaku penyuluh KUA Kecamatan Sukodono, diwawancarai oleh penulis, 24 Oktober 2025.

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh para informan, dapat disimpulkan bahwa bentuk motivasi utama yang diinisiasi oleh Kepala KanKemenag terhadap seluruh jajaran, termasuk para penyuluh, adalah melalui pemberian stimulus konseptual dan operasional. Stimulus ini diarahkan untuk menanamkan suatu prinsip kerja yang integral dan berjenjang, yaitu posisi diri sebagai penerima regulasi, pelaksana regulasi, dan sekaligus pengaman regulasi. Kerangka prinsip ini dimaksudkan bukan hanya sebagai pedoman teoritis, tetapi sebagai landasan identitas profesional yang menyeluruh. Dengan memegang prinsip tersebut, setiap individu diharapkan dapat memahami perannya secara utuh dalam sistem, dari tahap internalisasi kebijakan, implementasi di lapangan, hingga memastikan keberlangsungan dan keberhasilan regulasi tersebut. Pendekatan ini bertujuan untuk membangun kesadaran kolektif bahwa motivasi kerja berasal dari pemahaman akan signifikansi dan tanggung jawab masing-masing peran dalam menjaga ekosistem regulasi keagamaan.

Pendapat ini semakin diperkuat oleh penjelasan Bapak Hidayatullah selaku Kasi Bimas KanKemenag, yang mengakui bahwa para pimpinan telah berupaya maksimal untuk memenuhi berbagai kebutuhan motivasi pegawai secara optimal. Upaya-upaya tersebut mencakup baik aspek material maupun non-material, sesuai dengan kapasitas dan kewenangan yang ada. Namun, beliau juga secara jujur mengakui bahwa ruang untuk perbaikan masih sangat terbuka. Kompleksitas tantangan birokrasi, seperti prosedur yang berbelit dan keterbatasan sumber daya, sering kali bersinggungan dengan tuntutan dinamis dan tinggi dari lapangan. Kombinasi tekanan dari dua sisi ini struktur internal dan eksternal tidak

jarang menggerus semangat dan daya tahan para penyuluh yang berada di garda terdepan. Realitas ini menciptakan kesenjangan antara harapan ideal terhadap pelayanan dan kondisi riil yang dihadapi oleh para pelaksana, yang pada gilirannya berdampak pada vitalitas kerja mereka.

Menyadari tantangan multidimensional tersebut, seluruh jajaran pimpinan KanKemenag terus berkomitmen dan berusaha secara berkelanjutan untuk memperbaiki situasi. Perhatian terhadap masalah motivasi ini dianggap sebagai bagian dari agenda perbaikan manajemen yang penting. Upaya perbaikan dilakukan melalui evaluasi berkala, pembukaan saluran komunikasi untuk mendengar aspirasi pegawai, serta eksplorasi metode motivasi yang lebih inovatif dan kontekstual. Keyakinan yang dipegang adalah bahwa dengan langkah-langkah sistematis dan kesadaran bersama, kondisi tersebut dapat secara bertahap diatasi dan ditingkatkan kualitasnya. Harapan besar diletakkan pada proses peningkatan yang berkelanjutan, di mana sinergi antara kebijakan pimpinan, kondisi birokrasi, dan tantangan lapangan dapat menemukan titik keseimbangan yang lebih baik seiring dengan berjalannya waktu, sehingga pada akhirnya akan tercipta lingkungan kerja yang lebih mendukung dan memotivasi bagi seluruh insan KanKemenag.

### **C. Pembahasan Temuan**

Pada tahap ini, peneliti akan meninjau dan menjelaskan temuan penelitian secara menyeluruh, yang memerlukan kesesuaian teori-teori yang relevan dengan data yang dikumpulkan. Data dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi

diperiksa secara rinci untuk memastikan bahwa data tersebut selaras dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

### **1. Peran Kepala Lumajang sebagai *Leader***

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi pada indikator peran kepala KanKemenag sebagai sosok *leader* secara kongkret menunjukkan keseriusan dan kecenderungan untuk terus berupaya menjadi pimpinan yang sesuai dengan menerapkan beberapa hal seperti konsep 3 S yaitu sadar diri, sadar posisi, dan sadar fungsi. Kepala dan seluruh jajaran Kementerian Agama Kabupaten Lumajang juga memiliki komitmen kuat untuk terus menjadi *role model* yang sesuai dengan memperhatikan *job description* seluruh ASN sampai ke Tingkat KUA sehingga hal ini memberikan dampak yang baik untuk pegawai sampai ke penyuluh di 21 Kecamatan di Kabupaten Lumajang.

Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, di bawah kepemimpinan yang visioner, telah menempatkan fungsi pengawasan dan pemantauan sebagai pilar utama dalam tata kelola pemerintahan. Kepemimpinan atau *leader* di institusi ini tidak hanya berperan sebagai pengawas pasif, tetapi aktif menginisiasi sistem *monitoring* yang komprehensif terhadap seluruh proses kinerja yang dilaksanakan oleh para pegawai di bawah naungan KanKemenag Lumajang. Komitmen ini diwujudkan melalui mekanisme evaluasi berkala, audit kinerja, dan pendampingan yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap program dan tugas pokok berjalan sesuai dengan regulasi, tepat waktu, serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan di KanKemenag Lumajang

berfungsi sebagai penggerak dan penjamin akuntabilitas birokrasi, menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan berorientasi pada hasil.

Guna mendukung terwujudnya birokrasi yang tangguh dan efisien, pembinaan birokrasi dan operasional dilakukan secara berkelanjutan dan menyeluruh. Program pembinaan ini dirancang tidak hanya untuk tingkat kantor pusat, tetapi secara khusus diperluas hingga menjangkau seluruh jajaran pegawai sampai ke tingkat Kantor Urusan Agama (KUA) di masing-masing kecamatan. Pembinaan mencakup aspek teknis administratif, penguatan kompetensi keagamaan, serta manajemen pelayanan publik. Tujuannya adalah untuk menyelaraskan pemahaman, menyederhanakan prosedur, dan memperkuat kapasitas sumber daya manusia di semua lini, sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat menjadi lebih responsif, terintegrasi, dan berkualitas.

Sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas pelayanan primer, Kepala Sub Bagian (Kasubag) terkait di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang menerapkan kebijakan yang memberdayakan. Para penyuluh agama di setiap KUA diberikan kesempatan secara fleksibel untuk menyampaikan informasi atau materi kepenyuluhan. Kebijakan ini mendorong mereka untuk berkreasi secara bebas, namun tetap terarah, inovatif, dan kreatif dengan menyesuaikan konten dan metode penyampaiannya dengan kebutuhan, kultur, serta dinamika masyarakat setempat secara langsung. Pendekatan ini diharapkan dapat membebaskan penyuluh dari belenggu skema penyampaian materi yang kaku, sehingga materi yang disampaikan lebih kontekstual, aplikatif, dan berdampak lebih besar dalam membimbing kehidupan beragama masyarakat.



Meski berbagai upaya telah dijalankan, pelaksanaan dan implementasi di lapangan diakui masih memerlukan penyempurnaan. Berbagai tantangan masih menghadang, mulai dari kompleksitas urusan birokrasi internal hingga beban kerja lapangan yang multidimensi yang secara langsung dihadapi oleh para penyuluh. Tantangan tersebut dapat berupa administrasi yang berbelit, ketersediaan sarana pendukung yang terbatas, atau kesenjangan antara kebijakan dan kondisi riil di masyarakat. Menyadari hal ini, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang secara jujur mengakui perlunya perbaikan berkelanjutan dan berkomitmen untuk tidak berpuas diri.

Komitmen untuk terus berupaya melakukan perbaikan dan evaluasi secara berkala merupakan bagian dari rencana jangka panjang KanKemenag Lumajang. Upaya ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja institusi secara keseluruhan, tetapi secara khusus diharapkan berdampak positif dan signifikan pada efektivitas kerja para penyuluh yang tersebar di 21 kecamatan di Kabupaten Lumajang. Dengan demikian, setiap langkah perbaikan sistem, penyederhanaan birokrasi, dan penguatan kapasitas di tingkat pusat, pada akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas pelayanan keagamaan di garis depan. Dampaknya diharapkan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat, menciptakan harmonisasi antara kebijakan struktural dan praktik lapangan yang lebih baik dan membumi.

## **2. Peran Kepala Sebagai Komunikator**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi pada indikator peran Kepala Kantor Kementerian Agama sebagai komunikator, dapat disimpulkan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah



menunjukkan komitmen yang kuat dalam membangun sistem komunikasi yang efektif. Upaya ini diwujudkan melalui perancangan skema komunikasi dan koordinasi yang jelas, lugas, dan terarah. Tujuannya tidak sekadar memastikan informasi mengalir, tetapi agar aliran informasi tersebut bermuara pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dalam implementasinya, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang secara sengaja mengerahkan dan melibatkan seluruh jajaran struktural, mulai dari tingkat Kepala Sub Bagian hingga ke garis terdepan, yaitu para Penyuluh Agama yang bersinggungan langsung dengan masyarakat. Dengan pendekatan ini, diharapkan setiap kebijakan, instruksi, maupun aspirasi dapat tersampaikan secara utuh dan tepat sasaran, sehingga menciptakan dampak yang nyata di lapangan.

Lebih lanjut, skema komunikasi yang dibangun ini telah berhasil menciptakan kejelasan tugas dan tanggung jawab bagi sebagian besar pegawai. Ketika setiap individu memahami dan mampu menjalankan perannya sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan, hal itu menjadi indikator bahwa telah terjalin komunikasi vertikal yang baik dan terarah antara atasan dan bawahan. Kejelasan ini mengurangi tumpang tindih wewenang dan menghindari kebingungan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Namun, dari berbagai masukan yang terkumpul, diakui bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam beberapa aspek komunikasi, seperti konsistensi umpan balik dan kedalaman dialog dalam menangani isu-isu kompleks. Kesadaran akan adanya kekurangan ini justru menjadi dasar bagi perbaikan berkelanjutan.

Sebagai respons terhadap masukan tersebut, Agama Kabupaten Lumajang secara proaktif terus berupaya menyempurnakan dan memperkuat pola komunikasi serta koordinasi internal. Salah satu fokus utama adalah meminimalisir potensi kesalahpahaman dan perbedaan persepsi yang dapat menghambat kinerja institusi. Upaya ini tidak hanya bersifat korektif, tetapi juga preventif, dengan membangun budaya komunikasi terbuka dan saling menghargai. Peningkatan kapasitas komunikasi ini pada dasarnya merupakan investasi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan, khususnya kinerja para Penyuluh Agama sebagai ujung tombak pelayanan. Ketika penyuluh mendapat informasi yang akurat, bimbingan yang jelas, dan dukungan yang kuat dari pusat, maka dampak positifnya akan langsung terasa oleh masyarakat yang mereka layani.

Dalam rangka mengakselerasi dan memodernisasi sistem komunikasinya, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang tidak hanya mengandalkan metode konvensional seperti pertemuan langsung atau surat menyurat. Institusi ini telah memanfaatkan dan mengintegrasikan media digital ke dalam skema komunikasinya. Penggunaan platform digital seperti grup percakapan, email resmi, atau aplikasi pesan instan bertujuan untuk menunjang proses komunikasi agar berjalan lebih berkala, intensif, dan mencakup seluruh jajaran. Media ini memungkinkan penyebaran informasi kebijakan yang cepat, koordinasi tugas yang *real-time*, serta forum diskusi yang fleksibel. Efeknya, koordinasi antar karyawan dan antara staf dengan pimpinan menjadi lebih dinamis dan responsif. Pada akhirnya, transformasi skema komunikasi yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang memiliki dimensi ganda: internal dan

eksternal. Secara internal, upaya ini memperkuat kohesi tim, memperjelas arah kerja, dan akhirnya meningkatkan efisiensi birokrasi. Secara eksternal, komunikasi yang efektif di dalam tubuh institusi menjadi prasyarat untuk komunikasi pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Informasi yang terkoordinasi dengan rapi di internal dapat disebarkan kepada publik secara lebih terstruktur, akurat, dan tepat waktu. Dengan demikian, seluruh upaya pembenahan komunikasi yang dipelopori oleh peran Kepala KanKemenag sebagai komunikator tersebut bermuara pada satu tujuan utama, yaitu mewujudkan pelayanan keagamaan yang berkualitas, transparan, dan berdampak nyata bagi kesejahteraan spiritual masyarakat Kabupaten Lumajang.

### **3. Peran Kepala Sebagai *Decision Maker***

Berdasarkan hasil observasi, wawancara mendalam, dan kajian dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai sosok pengambil keputusan (*decision maker*) merupakan pilar yang sangat krusial dalam tata kelola instansi. Peran ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi merupakan fungsi strategis yang menyeluruh. Sebagai *decision maker*, beliau berperan sebagai pencetus ide-ide baru dalam merumuskan program pembinaan keagamaan yang kontekstual dengan kebutuhan masyarakat Lumajang yang majemuk. Lebih dari itu, posisi ini juga menjadikannya sebagai pemecah masalah atau pemberi solusi utama atas setiap kendala operasional maupun strategis yang muncul di lapangan. Fungsi pengambilan keputusan tersebut juga mencakup pengaturan dan alokasi sumber daya baik manusia, anggaran, maupun fasilitas secara optimal, serta kemampuan

bertindak sebagai negosiator yang handal dalam menyelaraskan kepentingan internal pegawai dengan kebijakan pemerintah pusat maupun daerah.

Pada hakikatnya, aktivitas utama dalam suatu instansi pemerintahan seperti Kantor Kementerian Agama adalah serangkaian proses pemecahan masalah yang kompleks, yang setiap langkahnya membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat dan bertanggung jawab. Setiap kebijakan yang dilahirkan, mulai dari penyusunan program penyuluhan hingga penyaluran bantuan, merupakan *output* dari suatu keputusan. Untuk sampai pada suatu keputusan yang berkualitas, akurat, dan berdampak positif, diperlukan informasi yang lengkap, relevan, dan tepat waktu. Informasi yang berkualitas ini tidak mungkin diperoleh dalam ruang hampa. Ia harus digali melalui pendekatan komunikasi yang baik, terbuka, dan partisipatif. Dengan demikian, terciptalah siklus yang saling terkait: komunikasi efektif menghasilkan informasi berkualitas, informasi berkualitas menjadi dasar pengambilan keputusan yang baik, dan keputusan yang baik pada akhirnya menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi.

Dalam implementasinya di lapangan, Kepala KanKemenag Lumajang tidak hanya bergantung pada struktur formal, tetapi secara aktif menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi tumbuhnya komunikasi dua arah. Beliau memberikan ruang yang luas dan aman bagi seluruh pegawai, baik struktural maupun fungsional seperti penyuluh agama, untuk menyampaikan aspirasi, saran, bahkan kritik konstruktif terhadap setiap program dan kebijakan yang sedang dirancang maupun yang telah berjalan. Forum-forum rapat koordinasi, pertemuan rutin, hingga komunikasi informal dimanfaatkan sebagai saluran umpan balik.

Pendekatan ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan tidak bersifat *top-down* semata, namun diwarnai oleh nilai-nilai kolektif dan menghargai sudut pandang dari mereka yang langsung bersinggungan dengan masyarakat. Hal ini merupakan praktik baik dari manajemen partisipatif yang mengakui bahwa ide brilian dan peringatan dini atas potensi masalah sering kali justru datang dari garis depan.

Sebagai bentuk komitmen nyata, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah berupaya secara sistematis untuk menjaga dan memelihara saluran komunikasi tersebut, serta mengamankan legitimasi dan keberterimaan setiap kebijakan yang ditetapkan. Upaya ini bertujuan memastikan bahwa seluruh jajaran, mulai dari pejabat eselon, staf administrasi, hingga para penyuluh agama di tingkat kecamatan, memiliki pemahaman yang sama dan komitmen yang kuat untuk mengimplementasikan kebijakan-kebijakan tersebut. Sosialisasi yang komprehensif, pendampingan, dan *monitoring* yang terjadwal dilakukan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam pelaksanaannya. Proses yang partisipatif dan komunikatif sejak awal diharapkan dapat meminimalisir kesalahan atau ketidakjelasan dalam proses pengambilan keputusan itu sendiri. Sebab, sebuah keputusan yang diambil tanpa pertimbangan menyeluruh berpotensi menimbulkan resistensi atau multitafsir di tingkat pelaksana.

Dampak dari keseluruhan mekanisme pengambilan keputusan yang komunikatif dan inklusif ini pada akhirnya berujung pada peningkatan kinerja lapangan. Dengan keputusan-keputusan yang lebih terinformasi dan kebijakan yang telah mendapatkan respon dari para pelaksana, diharapkan efektivitas kerja

para penyuluh agama di 21 kecamatan se-Kabupaten Lumajang dapat meningkat signifikan. Mereka akan menjalankan tugas pembinaan, bimbingan, dan pelayanan keagamaan kepada masyarakat dengan lebih terarah, percaya diri, dan didukung oleh kebijakan yang relevan. Dengan demikian, peran sentral Kepala KanKemenag sebagai decision maker yang membuka ruang dialog tidak hanya memperkuat tata kelola internal, tetapi juga secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik di bidang keagamaan, yang pada gilirannya akan mendukung terciptanya kerukunan dan ketenangan hidup beragama di wilayah Kabupaten Lumajang.

#### **4. Peran Kepala Sebagai Motivator**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan terhadap peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dalam kapasitasnya sebagai sosok motivator, dapat ditarik analisis yang komprehensif. Indikator ini mengukur sejauh mana seorang pemimpin, dalam hal ini Kepala KanKemenag, mampu menjadi penggerak dan penyemangat bagi seluruh jajaran pegawainya, khususnya para Penyuluh Agama. Pada hakikatnya, kepemimpinan yang efektif tidak hanya terbatas pada pengelolaan administratif, tetapi juga harus menyentuh aspek psikologis dan emosional SDM. Kemampuan untuk membangkitkan antusiasme, menanamkan nilai-nilai, dan menginspirasi bawahan merupakan elemen kritis yang menentukan atmosfer kerja serta capaian kinerja institusi. Oleh karena itu, peran sebagai motivator menjadi salah satu pilar utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, produktif, dan berintegritas di bawah naungan Kantor Kementerian Agama.

Dalam praktiknya, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah melakukan berbagai upaya konkret untuk memotivasi seluruh pegawainya, yang diklasifikasikan menjadi motivasi material dan non-material. Bentuk motivasi non-material yang secara konsisten ditanamkan oleh pimpinan adalah stimulus filosofis kerja. Seluruh pegawai, hingga ke jenjang penyuluh, didorong untuk memegang teguh tiga prinsip dasar: sebagai penerima regulasi yang paham, sebagai pelaksana regulasi yang taat dan kreatif, serta sebagai pengaman regulasi yang bertanggung jawab. Kerangka berpikir ini dimaksudkan untuk membangun kesadaran dan kebanggaan intrinsik terhadap peran strategis mereka dalam menjaga kerukunan dan tata kelola kehidupan beragama di masyarakat. Selain itu, upaya membangun komunikasi yang terbuka dan memberikan kepercayaan penuh dalam pelaksanaan tugas juga merupakan bagian dari motivasi non-material yang diimplementasikan.

Sementara itu, motivasi material diwujudkan melalui sistem pemberian penghargaan (*reward*) kepada pegawai, khususnya penyuluh, yang menunjukkan prestasi luar biasa. Penghargaan ini diberikan dalam bentuk yang bersifat material, seperti insentif atau bonus kinerja, dan non-material, seperti piagam penghargaan, kenaikan pangkat di luar waktu reguler, atau peluang untuk mewakili kantor dalam forum-forum bergengsi. Mekanisme ini dirancang untuk menciptakan budaya kompetisi yang sehat dan memberikan apresiasi nyata atas dedikasi serta pencapaian individu. Dengan demikian, diharapkan muncul *role model* atau teladan di internal yang dapat mendorong penyuluh lainnya untuk terus



meningkatkan kinerja dan inovasi dalam menjalankan tugas penyuluhan agama di lapangan.

Namun, dari hasil wawancara yang mendalam dengan sejumlah penyuluh, terungkap fakta bahwa masih terdapat sebagian dari mereka yang merasa kurang mendapatkan motivasi dan dukungan penuh secara langsung dari pimpinan. Kebutuhan akan pengakuan (*recognition*) atas pekerjaan sehari-hari, serta bimbingan dan umpan balik (*feedback*) yang konstruktif untuk pengembangan diri, masih menjadi hal yang diharapkan lebih intensif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meski kebijakan dan program motivasi telah ada, distribusi dan intensitas implementasinya di seluruh 21 kecamatan belum sepenuhnya merata dan terasa oleh setiap individu.

Menyikapi temuan tersebut, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang secara institusional menyatakan sikap terbuka dan apresiatif terhadap setiap kritik dan saran membangun, baik dari pihak internal maupun eksternal. Setiap masukan dipandang sebagai bahan evaluasi berharga untuk perbaikan terus-menerus. Ke depan, KanKemenag Kabupaten Lumajang berkomitmen untuk mengoptimalkan segala bentuk dukungan dan motivasi. Rencana aksinya antara lain meningkatkan frekuensi kunjungan lapangan oleh pimpinan, menyelenggarakan forum dialog berkala, menyempurnakan sistem reward yang lebih adil dan transparan, serta memperkuat program pembinaan karir. Melalui langkah-langkah strategis ini, diharapkan tidak hanya semangat kerja para penyuluh yang meningkat, tetapi juga kinerja dan dampak penyuluhan agama secara keseluruhan di Kabupaten Lumajang dapat mencapai tingkat

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Peran Kepala Kantor Kementerian Agama dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran sebagai *Leader*: Kepala KanKemenag Lumajang telah diposisikan sebagai *leader* secara struktural, penerapannya sebagai panutan (*role model*) yang konsisten, khususnya dalam hal kedisiplinan dan integritas, berusaha terus dioptimalkan. Hal ini kedepan akan mempengaruhi daya ikut dan kepercayaan yang diharapkan dapat memotivasi penyuluh.
2. Peran sebagai Komunikator: Komunikasi yang dibangun masih didominasi oleh pola satu arah (*top-down*). Ruang untuk menyampaikan aspirasi, umpan balik, dan dialog dari para penyuluh berusaha terus diperbaiki, sehingga menimbulkan dan membangun rasa kepercayaan dan semangat seluruh penyuluh..
3. Peran sebagai *Decision Maker*: Kepala KanKemenag Lumajang beserta jajaran berusaha secara perlahan namun pasti menjadi pengambil Keputusan yang sesuai dengan aturan yang ada serta memberikan kebebasan inovasi dan kreasi kepada penyuluh di 21 Kecamatan di Kabupaten Lumajang sehingga harapannya proses ini memberikan dampak penyampaian informasi dan pelayanan yang sesuai kepada masyarakat.

4. Peran sebagai Motivator: Bentuk motivasi yang diberikan oleh kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang dan jajarannya kepada seluruh karyawan khususnya penyuluh dilakukan dengan 2 bentuk meliputi materil dan non materil. Secara materi ada pemberian *reward* berupa hadiah dan insentif sesuai dengan peraturan yang ada dan secara non material berupa pembinaan dan pengembangan secara langsung melalui seminar dan pelatihan sehingga hal ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja seluruh karyawan sampai ke penyuluh di masing – masing KUA. Secara keseluruhan, keempat peran kepemimpinan tersebut berusaha dilaksanakan secara sinergis dan optimal. Secara umum peran kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang telah berusaha secara optimal dengan catatan – catatan menjadi sosok *leader*, komunikator, pengambil Keputusan, dan motivator sehingga dari segi penyuluh pun menilai sudah pada taraf proaktif mendukung hampir seluruh kinerja penyuluh tentunya dengan perbaikan – perbaikan yang harus diperhatikan .

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengajukan beberapa saran konstruktif kepada berbagai pihak, sebagai berikut:

1. Bagi Kepala KanKemenag Kabupaten Lumajang:
  - 1) Memperkuat Keteladanan: Hendaknya pimpinan konsisten menampilkan sikap disiplin, jujur, dan transparan dalam setiap

tindakan, sehingga benar-benar dapat menjadi panutan yang inspiratif bagi seluruh bawahan, termasuk para penyuluh.

- 2) Membangun Komunikasi Dua Arah: Disarankan untuk membuat forum komunikasi rutin (seperti *town hall meeting* atau *focus group discussion*) yang memungkinkan para penyuluh menyampaikan aspirasi, keluhan, dan ide-ide inovatif tanpa rasa takut.
- 3) Mendesentralisasi Keputusan: Memberikan kewenangan yang lebih besar kepada Kepala KUA dan koordinator penyuluh dalam pengambilan keputusan operasional yang bersifat teknis dan kontekstual, sehingga prosesnya lebih cepat dan relevan.
- 4) Mengembangkan Sistem Motivasi yang Holistik: Selain pemberian tunjangan, perlu dikembangkan sistem apresiasi non-material (seperti *award* untuk penyuluh berprestasi), serta menjamin akses yang merata dan berkelanjutan terhadap program pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk semua penyuluh.

## 2. Bagi KanKemenag Kabupaten Lumajang (Kebijakan Organisasi):

- 1) Menyusun Pedoman Kepemimpinan yang Jelas: Perlu dibuat pedoman standar operasional prosedur (SOP) kepemimpinan yang mengintegrasikan keempat peran tersebut, dilengkapi dengan indikator kinerja yang terukur.

- 2) **Memperkuat Fungsi Pengawasan Internal:** Bagian yang melakukan pengawasan internal perlu lebih proaktif dalam mengevaluasi efektivitas kepemimpinan dan memberikan pembinaan kepada para pimpinan untuk peningkatan kapasitas.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya:

- 1) Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan cakupan yang lebih luas, misalnya membandingkan kepemimpinan di beberapa kabupaten/kota.
- 2) Penelitian mendatang juga dapat mengkaji lebih dalam faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja penyuluh, seperti sistem remunerasi, dukungan infrastruktur, dan beban kerja, dengan metode penelitian kuantitatif untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel secara statistik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an, Lajnah Pentashih Mushaf. *Mushaf Al-'Azzam Edisi Motivasi*. Edited by General Book Department. Motivasi. PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2023.
- Andaryani, Sutinah, Sri Ermeila, Rusdi Rusdi, and Ida Utami Dwikurniawati. "Analisis Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Pegawai Di Kantor Camat Alang - Alang Lebar Kota Palembang." *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 11, no. 2 (2023) <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i2.3878>.
- Burhanuddin, A. Supriyanto, and E.P Adi. *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan*, 2018. <https://fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2021/07/3.-Budaya-organisasi-dan-kepemimpinan.pdf>.
- Data Indeks Perilaku Anti Korupsi Badan Pusat Statistika Indonesia Tahun 2024
- Septiana Novita Dewi dkk. *Peran Kepemimpinan Nasional Dalam Mewujudkan Kedaulatan Energi Menuju Kedaulatan Ekonomi Indonesia. Seminar Nasional Dan Call for Paper STIE "AUB,"* 2015.
- "Encyclopedia of the Social Sciences (New York: Macmillan),".
- Farida, Syarifah Ida. "Manajemen Dan Kepemimpinan." *Eureka Media Aksara* 1, no. 1 (2022):
- Harahap, Pahlwansjah. "Budaya Organisasi-Organizational Culture," 2011.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Revisi. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Hutahaean, Wendy Sepmady. "Filsafat Dan Teori Kepemimpinan (Wendy Sepmady Hutahaean) (z-Lib.Org).Pdf," 2021.
- ICW. "Tren Penindakan Kasus Korupsi Tahun 2023,".
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 2023.

Munajat. *Manajemen Kepemimpinan : Konsep, Teori, Dan Aplikasi. Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. Vol. 2, 2019.

Murdiyanto, Eko. *Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif)*. Yogyakarta Press, 2020.  
[http://www.academia.edu/download/35360663/Metode\\_Penelitian\\_Kualitaif.docx](http://www.academia.edu/download/35360663/Metode_Penelitian_Kualitaif.docx).

Nitria, Ayu, Joned Ceilendra Saksana, and Teuku Ramli Zakaria. “Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Karyawan Tvri Stasiun Jakarta” 1, no. December 2019 (2020)

Veithzal Rivai. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. II. Rajawali Perss, 2022.

“Qur’an Kemenag,” 2022. <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/2?from=30&to=31>.

Rahman, Abdur, B Nurhasin, Sekolah Tinggi, Agama Islam, Publisistik Thawalib, Jenjang Terampil, and Kantor Urusan Agama. “UPAYA Pengembangan Kinerja Penyuluh Agama Jenjang Terampil Di Kantor Urusan Agama” 02, no. April (2023)

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 2019.

Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi*. Edited by Suwito. Pertama. Jakarta: PRENADAMEDIA, 2010.

Suwardy, Dadang Chaidir, and Saiful Bahri. “Optimalisasi Peran Pimpinan Pesantren Dalam Pengelolaan Organisasi Santri Di Pesantren Terpadu Aceh” xx, no. x (2024)

Terry, George R. *Principles of Management*. Edisi ke-6., 1972.

Tim Revisi. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UIN KHAS Jember 2022*. UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2022.

Turmudi, Imam. “Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Mujahidin Loloan Barat,” 2021,



Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 1 dan 4, n.d.  
Vera, Fety. “Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Kerja Karyawan Di Pt Bank  
Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Palembang.” *Jurnal  
Manajemen, Akuntansi, Ekonomi* 3, no. 1 (2024)  
<https://doi.org/10.59066/jmae.v3i1.624>.

Wulandari, Wulandari, Rusdinal Rusdinal, dan Nurhizrah Gistituati. “Analisis  
Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*  
3, no. 5 (2021) <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.993>.



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

### MATRIKS PENELITIAN

NO	JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
1.	Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh Di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lumajang	Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang	Peran Kepala/Pimpinan	1. Leader 2. Komunikator 3. Decision Maker 4. Motivator	1. Data Primer ✓ Kepala Kantor Kemenag Lumajang ✓ Kepala Kasubag TU Kemenag Lumajang ✓ Perencana Madya ✓ Analisis kepegawaian ✓ Masyarakat Kab. Lumajang yang pernah ke Kemenag 2. Data Sekunder 1) Observasi ✓ Alamat, visi, misi, dan struktur organisasi 2) Dokumentasi ✓ Hasil Survei Kepuasan Masyarakat Masyarakat kuartal IV 2023,	1. Metode penelitian atau pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif 2. Jenis penelitian: Deskriptif 3. Teknik pengumpulan data: 1) Observasi, 2) Wawancara, dan 3) Dokumentasi 4. Analisis Data: 1) Pegumpulan data 2) Kondensasi data, 3) Penyajian data, dan 4) Verifikasi/penarikan Kesimpulan 5. Keabsahan data: Triangulasi Waktu, Teknik, dan sumber	1. Bagaimana peran kepala KanKemena g Lumajang sebagai <i>leader</i> dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh? 2. Bagaimana peran kepala KanKemena g Lumajang sebagai komunikato r dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh? 3. Bagaimana peran kepala KanKemena g Lumajang sebagai <i>decision</i>

				 <p>           kuartal I dan II 2024            ✓ Laporan Capaian Kinerja Kemenag Lumajang Triwulan II 2024            ✓ Data pegawai         </p>		<p> <i>maker</i> dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh?            4. Bagaimana peran kepala KanKemena g Lumajang sebagai motivator dalam upaya meningkatkan kinerja penyuluh?         </p>
--	--	--	--	---	--	---

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

.		Kinerja Penyuluh KUA di Kabupaten Lumajang	Kinerja Penyuluh	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi</li> <li>2. Motivasi</li> <li>3. Disiplin</li> <li>4. Kesehatan</li> <li>5. Pimpinan</li> </ol>		
---	--	--	---------------------	--	--	--



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

*Lampiran 1: Pernyataan Keaslian Tulisan*

**PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rizky Rahmawati

Prodi : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah

Institusi : Universitas Islam Kiyai Haji Achmad Siddiq Jember

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

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur unsur penjiplakan dan klaim dari pihak lain maka saya bersedia untuk diproses sesuai perundangan undangan yang berlaku.

Demikian surat ini saya buat dengan sebenar benarnya dan tanpa paksaan  
siapapun

Jember, 10 November 2025

Saya yang menandatangani



Rizky Rahmawati  
NIM: 212103040020

Lampiran 2: Surat Permohonan Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
FAKULTAS DAKWAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
Jl. Mahareham No. 1 Mangrove Kalisat, Jember Kota Pns 68136  
email : fakultasdakwah@uisu.ac.id website : http://fakultasdakwah.uisu.ac.id

Nomor : B.5508/Un.22/D.3.WD.1/PP.00.9/10/2025  
Lampiran : -  
Hal : Permohonan Tempat Penelitian Skripsi

7 Oktober 2025

Yth.

Achmad Faisol Syaifullah, S.Ag.-M.H.

**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Dengan ini kami memohon dengan hormat agar mahasiswa berikut :

Nama : Rizky Rahmawati  
NIM : 212103040020  
Fakultas : Dakwah  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Semester : IX (sembilan)

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

Penelitian yang akan dilakukan berjudul "Peran Kepala Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh Di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lumajang"

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

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb.**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

a.n. Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik dan  
Kelembagaan,  
Uun Yusuf



*Lampiran 3: Surat Balasan Penelitian*



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG**

Jalan Pisang Agung Nomor 49 Lumajang  
Telephon (0334) 881627, Faksimili (0334) 881627  
Website : [www.kemenaglumajang.com](http://www.kemenaglumajang.com), E-mail : [kankemenag.kab.lumajang@gmail.com](mailto:kankemenag.kab.lumajang@gmail.com)

Nomor : B-1088/Kk.13.05.01/PP.00.9/10/2025  
Sifat : Segera  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Penelitian Skripsi

23 Oktober 2025

Yth. Dekan Fakultas Dakwah  
Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq  
Jember

Menindaklanjuti surat saudara nomor : B 5508/Un 22/D.3.WD.1/PP.00.9/10/2025 tertanggal 07 Oktober 2025 perihal permohonan izin penelitian skripsi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, maka dengan kami memberikan izin dan memfasilitasi tempat kegiatan tersebut kepada mahasiswa :

Nama : Rizky Rahmawati  
NIM : 212103040020  
Fakultas : Dakwah  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Semester : IX (Sembilan)  
Judul Skripsi : Peran Pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh di Kantor Urusan Agama Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Demikian untuk menjadikan maklum dan atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih.

Kepala Kantor

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



Achmad Faisol Syaifullah, S.Ag.M.H



*Lampiran 4: Surat Selesai Penelitian*



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG**

Jalan Pisang Agung Nomor 49 Lumajang  
Telephon (0334) 881627, Faksimili (0334) 881627  
Website : [www.kemenaglumajang.com](http://www.kemenaglumajang.com), E-mail : [kankemenag.kab.lumajang@gmail.com](mailto:kankemenag.kab.lumajang@gmail.com)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : B-1236/Kk.13.05.01/PP.00.9/11/2025

Berdasarkan surat dari Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Nomor : B.5508/Un.22/D.3.WD.1/PP.00.9/10/2025 tertanggal 07 Oktober 2025, tentang Permohonan Izin Penelitian Skripsi, maka yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ACHMAD FAISOL SYAIFULLAH, S.Ag, MH  
NIP : 197711182009011007  
Pangkat/Gol : Pembina (IV/a)  
Jabatan : Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Lumajang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Mahasiswa yang tersebut di bawah ini telah melaksanakan kegiatan Penelitian Skripsi pada Kantor Kementerian Agama Kab. Lumajang :

Nama : Rizky Rahmawati  
NIM : 212103040020  
Fakultas : Dakwah  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Semester : IX (Sembilan)  
Judul Skripsi : Peran Kepala Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Penyuluh di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lumajang

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lumajang, 24 November 2025

Kepala Kantor



Achmad Faisol Syaifullah, S.Ag.M.H

*Lampiran 5: Pedoman Wawancara*

**PEDOMAN WAWANCARA PERAN KEPALA KEMENTERIAN AGAMA  
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PENYULUH DI KANTOR  
URUSAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG**

No.	Aspek	Pertanyaan Kunci
<b>A Peran Kepemimpinan &amp; Kebijakan</b>		
1	Dasar Kebijakan	<p>Apa kebijakan atau program utama Kantor Kemenag Lumajang saat ini terkait dengan pembinaan dan peningkatan kualitas Penyuluh Agama?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Secara spesifik, apa peran dan fungsi Bapak/Ibu sebagai pimpinan Kemenag dalam memotivasi peningkatan kinerja para penyuluh?</li><li>2. Apa peran dan fungsi Bapak/Ibu pimpinan Kemenag sebagai komunikator dalam usaha meningkatkan kinerja para penyuluh?</li><li>3. Apa peran dan fungsi Bapak/Ibu pimpinan Kemenag sebagai sosok figure/contoh dalam usaha meningkatkan kinerja para penyuluh?</li></ol>
2	Peran Pimpinan	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Apa peran dan fungsi Bapak/Ibu pimpinan Kemenag sebagai sosok pengambil keputusan dalam usaha meningkatkan kinerja para penyuluh?</li></ol>
3	Target Kinerja	<p>Apa standar atau target kinerja utama yang ditetapkan Kemenag Lumajang untuk Penyuluh Agama (PNS dan Non-PNS)?</p>
<b>B Upaya Peningkatan Kinerja</b>		
4	Pelatihan & Pengembangan	<p>Bentuk pelatihan, bimbingan teknis (Bimtek), atau pengembangan kompetensi apa saja yang telah</p>

No.	Aspek	Pertanyaan Kunci
		diselenggarakan Kemenag untuk Penyuluh Agama?
5	Fasilitas & Dukungan	Bentuk dukungan fasilitas atau sumber daya apa yang diberikan Kemenag untuk menunjang tugas operasional penyuluh di KUA (contoh: dana operasional, media penyuluhan, akses informasi)?
6	Komunikasi & Koordinasi	Bagaimana mekanisme koordinasi dan komunikasi antara Kemenag Kabupaten dengan Kepala KUA dan Penyuluh Agama untuk memastikan program berjalan efektif?
<b>C Pengawasan dan Evaluasi Kinerja (Control &amp; Appraisal)</b>		
7	Mekanisme Pengawasan	Bagaimana Kemenag Lumajang melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan kegiatan penyuluhan yang dilakukan di lapangan?
8	Evaluasi Kinerja	Bagaimana sistem evaluasi kinerja (penilaian) penyuluh dilakukan (misalnya, berdasarkan laporan bulanan, observasi, atau hasil capaian di masyarakat)?
9	Pemberian Penghargaan & Sanksi	Apa bentuk penghargaan atau insentif yang diberikan kepada penyuluh berprestasi, dan sanksi apa yang diterapkan bagi yang kinerjanya kurang optimal?
<b>D Tantangan &amp; Harapan</b>		
10	Tantangan	Apa tantangan terbesar yang dihadapi Kemenag dalam mengelola dan meningkatkan kinerja Penyuluh Agama di Lumajang?
11	Solusi	Upaya atau solusi inovatif apa yang sedang atau akan diterapkan untuk mengatasi tantangan tersebut?

#### Pedoman Wawancara untuk Penyuluh Agama (PNS/Non-PNS)

No.	Aspek	Pertanyaan Kunci
<b>A Pemahaman dan Pelaksanaan Tugas</b>		
1	Tugas Pokok	Sebutkan dan jelaskan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) utama Anda sebagai Penyuluh Agama.
2	Pemahaman Peran Pimpinan	Sejauh mana Anda merasakan dan memahami peran pimpinan Kemenag Kabupaten dan Kepala KUA dalam mendukung pekerjaan Anda?
<b>B Dukungan dan</b>		

No.	Aspek	Pertanyaan Kunci
<b>Fasilitasi Pimpinan Kemenag</b>		
3	Ketersediaan Pelatihan	Seberapa sering Anda mengikuti pelatihan atau Bimtek yang diselenggarakan Kemenag, dan seberapa besar manfaatnya bagi peningkatan kompetensi Anda?
4	Ketersediaan Sarana	Apakah sarana dan prasarana yang disediakan Kemenag (misalnya buku, media dakwah, dana operasional) sudah memadai untuk menunjang kinerja Anda?
5	Arahan dan Bimbingan	Apakah arahan dan bimbingan dari Kepala KUA/Kemenag jelas dan aplikatif dalam menjalankan tugas di masyarakat? Berikan contoh.
<b>C Kinerja Individu dan Tantangan</b>		
6	Capaian Kinerja	Apa prestasi atau capaian kinerja yang paling signifikan yang pernah Anda raih selama menjadi penyuluh?
7	Tantangan Kinerja	Apakah tantangan atau hambatan terbesar yang Anda hadapi dalam melaksanakan tugas penyuluhan di wilayah KUA Anda?
8	Kebutuhan Peningkatan Kinerja	Menurut Anda, apa yang paling harus ditingkatkan oleh pimpinan Kemenag Lumajang agar kinerja para penyuluh bisa lebih optimal? (Misalnya: kesejahteraan, sistem pelaporan, otonomi kerja).
9	Dampak Evaluasi	Bagaimana sistem evaluasi/penilaian kinerja (laporan bulanan, dsb.) memengaruhi motivasi dan kualitas kerja Anda?

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

*Lampiran 6: Transkrip Rekaman Wawancara*

**TRANSKRIP WAWANCARA**

<b>Nama : Achmad Faisol Syaifullah, S.Ag.,M.H</b> <b>Jabatan : Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang</b>	
Penanya	Baik, bismillahirrahmanirrahim, untuk pertanyaan pembuka, Bapak, mungkin boleh dijelaskan singkat profil dari Bapak?
Kepala Kemenag Lumajang	Iya. Saya Ahmad Faishol Saifullah, S.Ag., M.H., kebetulan saat ini saya menjabat sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Asal dari Surabaya. Jadi sekarang aktivitasnya ada di Lumajang.
Penanya	Langsung ke pertanyaan berikutnya, Bapak. Pertanyaan berikutnya adalah terkait dengan bagaimana peran spesifik Bapak sebagai seorang pimpinan tertinggi di Kantor Kementerian Agama dan juga membawahi kecamatan-kecamatan yang akhirnya juga include dengan KUA, berkaitan dengan motivator, artinya memotivasi pegawai, komunikator, kemudian figur sebagai contoh, dan sebagai sosok pengambil keputusan atau decision maker? Bagaimana terkait dengan itu, Bapak? Apakah ada kesulitan dan juga implementasinya bagaimana?
Kepala Kemenag Lumajang	<p>Iya. Sebagai seorang pimpinan, jelas, di sini adalah bagaimana kita bisa memanajerial posisi dan job description yang ada di seksi-seksi yang ada di bawah kami. Artinya apa? Pembagian tugas itu, job description-nya sudah kita bagi tugas semuanya. Baik ke Bimas Islam, baik Pondok Pesantren dan Diniyah, baik PAIS, dan lainnya ya.</p> <p>Ini, dengan stakeholder yang ada di bawah ini, kami mencoba untuk menyampaikan kepada seluruh ASN yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang bahwasanya ASN itu melekat dengan tiga regulasi: Yang pertama, sebagai penerima regulasi. Yang kedua, sebagai pelaksana regulasi. Yang ketiga, adalah pengaman regulasi. Ini melekat semuanya. Artinya apa? Setiap ASN mempunyai kewajiban, sikap, behavior, dan attitude sebagai ASN, bentuk khidmah di Kementerian Agama.</p> <p>Kenapa saya sampaikan ini? Supaya mereka mengerti. Mengerti dengan job description yang telah dibagi. Bagaimana dia menjadi seorang kepala seksi? Bagaimana bisa me-breakdown job description di staf-staf yang ada di bawahnya? Bagaimana dia menjadi</p>

	<p>Kepala KUA? Bagaimana dia bisa me-breakdown job description yang ada di bawahnya?</p> <p>Ini bentuk bagaimana ASN itu dengan 3S: Sadar diri, sadar posisi, dan sadar fungsi. Sadar diri, diri saya ini ASN. Saya punya tugas sebagai seorang penyuluh, berarti saya punya program kepenyuluhan. Nah, di dalam program kepenyuluhan ini pun juga terbagi di bawahnya: jangka menengah, jangka pendek, dan jangka panjang. Nah, ini.</p> <p>Sehingga apa? Sehingga setiap saya menyampaikan policy, ya, mengamankan kebijakan saya, itu mereka bisa langsung mengimplementasikan di bawah. Mengimplementasikan sesuai dengan pekerjaannya masing-masing, sesuai dengan job description masing-masing. Itu sadar diri. Sadar posisi, posisi saya ini sebagai apa? Sebagai seorang ASN dengan tugas yang melekat. Tadi saya sampaikan: penerima regulasi, pelaksana regulasi, pengaman regulasi. Sadar fungsi. Ini fungsinya. Oh, fungsimu sebagai penyuluh, fungsimu sebagai penghulu, fungsimu sebagai guru, fungsimu sebagai kepala madrasah, fungsimu sebagai Kepala KUA, kepala seksi. Nah, ini mereka sudah punya peran masing-masing. Dan ini, saya sebagai pimpinan manage program-program yang ada di Kemenag itu bisa berjalan dengan lancar. Gitu lho, ya.</p>
Penanya	<p>Jawaban yang sangat energik sekali, Bapak, nggih. Melambangkan semangat karyawan semua. Bapak, Ibu semua ini. Langsung ke pertanyaan berikutnya, Bapak, nggih? Terkait dengan pengarahan dan pengawasan. Bagaimana implementasi sebagai seorang pimpinan melakukan pengarahan dan pengawasan khususnya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang?</p>
Kepala Kemenag Lumajang	<p>Iya. Untuk pengarahan ini setiap sudah dilakukan. Dan ini dibawa kepemimpinan Pak Kasubag TU sebagai penanggung jawab tata laksana kegiatan yang ada di kantor. Ya. Ini pengarahan. Apapun job description diarahkan yang benar, sesuai dengan posisi masing-masing.</p> <p>Adapun pengawasan, kita laksanakan pengawasan bersama-sama. Meskipun toh saya sebagai top leader yang ada di situ, tetapi tidak melepas kewajiban. Contoh nih, Kepala Seksi Penma, Pendidikan Madrasah. Pengawasan dan pembinaan, ya wajib dia lakukan terhadap jajaran yang ada di bawahnya. Di mana? Di Satker, di madrasah. Bagaimana madrasah ini tidak bisa berjalan dengan program yang telah dilaksanakan?</p>



	<p>Kenapa madrasah ini bisa? Kenapa madrasah B ini ndak bisa? Ah, seperti itu.</p> <p>Andaikan pun, andaikan pun di dalam contoh ini tadi Satker ada pelanggaran, pelanggaran-pelanggaran regulasi. Ini tidak langsung kami sebagai top leader, tetapi bentuk bagaimana pengawasan dan pembinaan itu dilakukan di bawah. Ya, seperti itu. Ada tahapan-tahapannya. Ada step by step. Kalau toh tahapan yang pertama memang tidak bisa dilaksanakan, barulah ada tahapan di tataran Kasi. Siapa di situ? Yaitu Bapak Kasubag. Baru setelah itu saya.</p> <p>Jadi, bagaimana kita bisa me-minimalisir bentuk-bentuk pelanggaran-pelanggaran yang ada di bawah sehingga itu tidak memberikan influence, pengaruh kepada yang lainnya. Ah, kita semacam kita framing, ya. Kita lokalisir persoalan itu, permasalahan itu. Nah, ini bentuk anggung jawabnya siapa? Ya, mulai dari yang bawah. Tidak harus selalu top leader, kan? Ah, ini bagi-bagi tugas.</p>
Penanya	<p>Nggih, Pak. Nanti kami juga izin, Bapak, terkait dengan data-data struktur dan sebagainya. Kami juga sampun izin ke Bapak Kasubag TU untuk meminta langsung ke Ibu Nani. Nggih.</p>

<p><b>Nama : Abd. Rofik, S.Ag.,M.M</b>  <b>Jabatan : Kasubag TU Kementerian Agama Kabupaten Lumajang</b></p>	
Penanya	<p>Jadi menurut Bapak, bagaimana peran dan fungsi Bapak sebagai pimpinan dalam menjadi motivator, komunikator, leader, dan juga sosok pengambil keputusan dalam usaha meningkatkan kinerja penyuluh di Kabupaten Lumajang?</p>
Kasubag TU	<p>Nggih, terima kasih.</p> <p>Terkait dengan apa yang sampeyan tanyakan, kepenyuluhan nggih. Penyuluh ini ada di kecamatan-kecamatan. Semuanya melekat di KUA Kecamatan, di 21 kecamatan di Lumajang ini. Semuanya ada ngantornya di sana, baik itu penyuluh agama Islam dan non agama Islam. Karena di sini ada yang penyuluh agama Hindu, ada empat atau lima yang penyuluh Hindu. Itu pun semuanya ada di KUA setempat, baik itu penyuluh agama Islam ataupun penyuluh Hindu. Yang Hindu ini kita tempatkan di dua kecamatan, di yang memang ada masyarakat Hindunya, yakni di Senduro dan juga di Gucialit.</p>



	<p>Di dua kecamatan ini. Kalau yang lain tidak ada. Terkait dengan pengawasan, saya kira, untuk pengawas eh untuk penyuluh ini, kita di pimpinan itu kita serahkan ke seksi Bimbingan Masyarakat Islam (Bimas). Karena semuanya ada di bawah Bimas untuk pengawasan secara langsungnya. Karena nanti hierarkinya antara Bimas, nanti Bimas dari Bimas ke KUA, KUA baru ke para penyuluh-penyuluh ini.</p> <p>Yang kita tekankan ketika pembinaan kepada para penyuluh di bawah, agar kita yang umat Islam itu, yang penyuluh Islam itu, dalam penyampaian materinya, Islam itu Rahmatan Lil Alamin. Jadi tidak ke kanan ataupun ke kiri. Ada di tengah. Kita harus menyampaikan materi kepenyuluhan kepada masyarakat itu bahwa Islam itu Rahmatan Lil Alamin. Rahmatan Lil Alamin ini kan bukan untuk umat Islam saja, tapi secara keseluruhan. Kita merangkul semuanya, masyarakat-masyarakat itu. Baik itu Islam, non Islam, karena kan juga ada di bawah di masyarakat itu yang butuh sentuhan dari para penyuluh-penyuluh itu.</p> <p>Terkait dengan inovasi-inovasi, kita menyerahkan penuh kepada para penyuluh melalui seksi Bimas Islam. Agar apa? Agar penyampaian kepada masyarakat itu tidak monoton. Artinya, kita menyesuaikan dengan audien yang ada. Tidak hanya selalu apa? Ceramah terus. Bosan dong nggih ceramah terus. Ya, sekali-sekali kita buat fun games, begitu. Sekali apa? Olahraga, tapi juga kena. Gitu kan. Sehingga ini kerukunan-kerukunan umat beragama yang memang di Lumajang ini sudah ditetapkan menjadi salah satu prototipe terkait dengan kerukunan umat beragama. Kerukunan umat beragama ini tidak lepas dari para penyuluh-penyuluh yang ada di kecamatan ini. Itu, Mbak.</p>
Penanya	<p>Mungkin ini, Bapak. Apa bentuk penghargaan atau insentif yang diberikan kepada penyuluh berprestasi dan sanksi apa yang diterapkan bagi yang kinerjanya kurang optimal?</p>
Kasubag TU	<p>Eh, terkait dengan penyuluh berprestasi, ini kami kemarin sudah ya, setiap tahun ya, ada dua tahun sekali atau satu tahun itu ya, ada Penyuluh Award. Penyuluh Award ini digagas oleh Kementerian Agama Pusat. Kita harus menyertakan penyuluh-penyuluh yang berprestasi di tingkat Kabupaten.</p> <p>Alhamdulillah tahun kemarin kita mengirim salah satu</p>

	<p>penyuluh terbaik kita ke tingkat nasional. Karena untuk penyaringannya itu melalui Kabupaten, terus Kabupaten ke Provinsi, Provinsi terus nasional. Alhamdulillah, salah satu penyuluh kita atas nama Mas'ud, namanya Gus Mas'ud ya. Nanti nama nama lengkapnya minta ke Bu Nani. Gus Mas'ud itu salah satu penyuluh yang mewakili Kabupaten Lumajang terkait dengan moderasi beragama yang diangkat di Kecamatan Pronojiwo. Alhamdulillah menjadi salah satu pemenang terbaik kedua. Nah, ini adalah sebuah reward yang kita berikan kepada beliau—ya, penghargaanlah, satu penghargaan yang dari kita kepada penyuluh yang sudah mengharumkan nama baik kita.</p> <p>Kalau punishment, kita tetap ada Punishment itu. Karena kita tetap melaksanakan reward dan punishment itu harus ada. Karena kalau tidak kita terapkan itu, ya, kontrol kita kurang. Pengawasannya kita kurang. Ya, kalau tidak ada reward dan punishment bagi para penyuluh ataupun para staf yang ada di Kementerian Agama, ya seenaknya. "Wes aku ngene ae, gak ono opo-opo." Itu tidak kita lakukan. Artinya, tetap ada reward dan punishment.</p> <p>Punishment-nya, pertama, kita memanggil beliau, memanggil para penyuluh ataupun staf yang lain ketika tidak memenuhi ketentuan yang sudah ditentukan. Ya, misalkan, jam kerjanya. Kan kita masuk jam 07.30 sudah harus di kantor. Nah, setelah itu pulang, misalkan seperti itu. Nah, itu. Itu kita, kita beri peringatan. Itu kita tegur secara lisan awalnya. Tetap yang bertanggung jawab karena penyuluh itu ada di mana? Di KUA, ya, Kepala KUA yang harus menjalankan ini untuk kepengawasannya. Sehingga semua ini punya tanggung jawab masing-masing.</p> <p>Itu, Mbak.</p>
--	--

<b>Nama : Selamat, S.Hi.,M.Sy.</b> <b>Jabatan : Penyuluh KUA Lumajang</b>	
Penanya	Mungkin saya langsung ke pertanyaan inti, Bapak, biar tidak lama-lama. Eh, mungkin Bapak bisa menyebutkan dan menjelaskan tugas pokok dan fungsi Bapak sebagai penyuluh di KUA?
Penyuluh	Sebagai penyuluh ya. Sebagai penyuluh itu, ee pertama, ya, menerima, memeriksa permohonan perkawinan. Ya, kedua, meneliti berkas-berkas untuk permohonan perkawinan. Yang ketiga, melengkapi atau permintaan

	<p>data jika kurang lengkap.</p> <p>Setelah itu melakukan pendaftaran. Setelah melakukan pendaftaran, di situ kami berikan kepada operator untuk menginput datanya. Apabila sudah data sudah lengkap, nanti akan ada jadwal bimbingan bagi calon pengantin, bimbingan perkawinan, dan Rapat Nikah. Dan selanjutnya, nanti kalau sudah pada waktunya, di situ sudah dijadwal untuk melaksanakan atau menghadiri, melaksanakan, menyaksikan pernikahan yang ada. Itu terkait dengan perkawinan.</p> <p>Yang kedua terkait dengan wakaf. Wakaf itu pengajuan sertifikat wakaf, baik perorangan maupun badan hukum. Ah, di situ jika sudah lengkap-lengkap, lengkap sudah syarat-syaratnya, maka nanti akan diadakan entry data. Ini bisa dilakukan oleh penghulu, juga bisa dilakukan oleh operator, atau yang bertanggung jawab di situ. Wakaf, ya.</p> <p>Dan yang hubungan kemasyarakatan itu, bisa saja kita ke majelis taklim, bisa saja kepada tokoh masyarakat. Kalau di puskesmas itu biasanya kita bekerjasama di Puskesmas. Yang paling gencar sekarang itu pemberantasan atau penurunan <i>stunting</i>. Kita sangat, sangat proaktif terkait dengan itu. Bahkan kita menyampaikan itu dan mendukung program-program yang terkait dengan <i>stunting</i>. Itu ya.</p> <p>Dengan BP4. Sebenarnya BP4 itu adanya juga di Kemenag, ya. Jadi, apabila ada orang yang mau cerai, jika permohonan penasihatan perkawinan itu dimintakan di KUA Kecamatan Lumajang, maka kita melaksanakan arbitrase, yaitu perdamaian di antara kedua suami istri yang sedang berselisih untuk tidak bercerai atau mencari solusi yang terbaik. Gitu.</p>
Penanya	<p>Kemudian, lanjut pertanyaan selanjutnya, Bapak. Sejauh mana Bapak merasakan dan memahami peran pimpinan Kemenag Kabupaten Lumajang dalam mendukung pekerjaan Bapak?</p>
Penyuluh	<p>Oh, sangat, ya. Karena di situ ada namanya kinerja. Kinerja itu dari atas turun ke bawah, dari bawah naik ke atas, gitu ya. <i>Two-way traffic</i>, artinya di situ tuh, dengan adanya pimpinan yang baru, Abah Faishol ini, yang sangat proaktif terkait dengan, apa? Layanan-layanan yang ada di KUA. Bahkan, insyaallah setiap bulan sekali itu ada pembinaan terkait dengan layanan dan itu sangat baik sekali. Nggih, bagus.</p>

Penanya	Kemudian tentang capaian kerja Bapak selama menjadi penyuluh mungkin bisa dijelaskan bapak ?
Penyuluh	Oh, penghulu, ya. Nggih. Jadi capaian itu kalau di dalam kinerja, penilaian kinerja itu kalau saya sendiri sudah dinilai sesuai dengan ekspektasi. Artinya apa yang saya rencanakan di dalam pekerjaan itu sudah dilakukan dengan baik.
Penanya	Lalu kemudian tentang tantangan mungkin, Bapak?
Penyuluh	<p>Tantangan, ya, lumayan banyak sih. Dengan era yang modern ini, masih banyak orang yang tidak mengerti terkait dengan syarat rukunnya pernikahan. Terutama di wali. Yang kedua juga di data. Ternyata di sini masih banyak orang yang menikah secara siri. Setelah diadakan pengecekan untuk walinya, itu ternyata sudah tidak— di akta kelahirannya sudah tidak ada walinya. Mau dinikahkan dengan wali hakim, dia sudah sah secara agama dia punya wali nasab, diakadkan wali nasab dia secara administrasinya tidak sah menjadi seorang wali. Maka dari itu, tantangannya bagaimana supaya seorang tersebut itu melakukan isbat nikah terlebih dahulu, atau pengakuan anak. Itu banyak sekali.</p> <p>Dan yang kedua yang menjadi tantangan itu, kadang ada orang yang mencoba untuk menikah beda agama. Itu tantangan. Semisal orang Islam mau menikah dengan orang selain Islam, gitu ya. Ketika dimintai persyaratan perlengkapan itu wah, macam-macam, ya. Dan pada akhirnya juga kita tolak itu. Dan masih banyak terkait dengan pemahaman yang tidak dimengerti oleh masyarakat terkait dengan syarat rukun pernikahan itu sendiri. Gitu.</p> <p>Itu tantangan yang harus kita ini. Terkait dengan stunting, walaupun kita ini bukan tenaga kesehatan, tapi kita terus, apa namanya, mendukung program supaya stunting ini terus menurun. Berarti kerjanya tidak hanya di KUA, pemberian pemberitahuan kepada calon pengantin, tapi juga bisa turun kepada majelis taklim, bisa mengikuti kepada penyuluh agama, memberitanya pengertian bahwasanya sekarang ini stunting masih ada di Kabupaten Lumajang dan ini perlu kita perbaiki bersama.</p>

**Nama : S. Imroatul Ulfiah S.pd.i.,M.pd.i.**

<b>Jabatan : Penyuluh KUA Sukodono</b>	
Penanya	<p> mungkin saya langsung ke pertanyaan intinya saja, nggih, Bu. Silakan, Mbak. Eh, menurut Ibu, sejauh mana Ibu merasakan dan memahami peran pimpinan Kemenag Lumajang? Peran pimpinan Kemenag Lumajang sebagai motivator, komunikator terhadap penyuluh</p>
Penyuluh	<p> Kalau bagi saya, Kepala Kemenag Lumajang itu punya peran yang sangat, apa ya, signifikan kalau bagi kami ya. Karena beliau itu motor penggerak bagi kami, eh motivator juga. Kemudian beliau juga inisiator, memberikan inisiasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan apa yang cocoknya untuk, apa, biar penyuluhan itu enggak <i>stagnan</i> gitu loh, enggak begitu-itu saja, di tempat-tempat yang sama, majelis taklim, dan lain sebagainya. Jadi, bisa berkembang eh ke sektor yang lebih besar, misalnya contohnya, ke lintas sektor, nggih. Ke lintas sektor, ke kementerian-kementerian yang lain, contoh BNN, ya, dan instansi-instansi yang lain, instansi pemerintah yang lain, gitu.</p>
Penanya	<p> Eh, kemudian, Bu, seberapa sering Ibu mengikuti pelatihan atau Bimtek yang diselenggarakan oleh Kemenag?</p>
Penyuluh	<p> Kalau karena kita ini penyuluh, ya, biasanya itu tidak hanya Bimtek yang diadakan oleh Kemenag. Banyak sekali Bimtek yang kita ikuti. Kalau untuk Bimtek yang dari Kemenag sudah enggak kehitung. Kan kita biasanya kalau diklat, kalau pelatihan itu di Surabaya, itu juga ada. Kemudian, yang diklat di tempat kerja juga ada. Terus, ada juga pelatihan online, itu sering sekali. MOC itu kan pelatihan online, kemudian, eh pelatihan atau Bimtek yang tidak diadakan oleh Kemenag kita juga ikut. Contoh, kemarin saya mengikuti pelatihan dengan Kemendikbud Gana, pelatihan dengan Dinas Kesehatan Provinsi, pelatihan dengan BNN, baik online maupun offline. Jadi, kalau pelatihan sudah enggak kehitung rasanya, Mbak, karena memang eh pada dasarnya penyuluh itu kan harus <i>upgrade</i> terus, ya, sesuai dengan perkembangan zaman. Apalagi sekarang di era digitalisasi ini. Jadi, kayak penyuluh itu kayak dikejar-kejar, apa ya, kalau saya bilang, harus mampu untuk meng-<i>upgrade</i> diri, apa ya, cari ilmu sebanyak-banyaknya, cari apa, eh kalau saya bilang itu komitmen dari diri sendiri untuk menjadi versi yang lebih baik, gitu kalau menurut saya.</p>
Penanya	<p> Baik. Selanjutnya, tantangan mungkin, Bu, tentang tantangan atau hambatan yang Ibu hadapi selama</p>



	menjadi penyuluh
Penyuluh	<p>Tantangan, ya. Eh, kalau saya, menurut saya, penyuluh itu kerjanya harus dari hati. Kalau enggak dari hati, capek. Coba ya, kayak bayangkan kayak hari ini, ya. Kegiatan kita bisa dimulai dari jam 6 harusnya, ya, sampai nanti saya maghrib itu saya belum selesai. Jadi jadwal saya hari ini lho ya, ini hari ini saja. Itu setiap hari seperti itu. Belum kalau ada jadwal malam. Jadi, kalau kita tidak bekerja dengan hati, capek. Tapi, eh kalau ini waktu saja, hanya manajemen waktu saja. Kalau kita bisa membagi waktu dengan baik, bisa <i>manage</i> teman, kita kan kerja tim, ya, Mbak. Penyuluh itu jangan sendiri, capek. Jadi, kita harus punya tim. Jadi, ada tim kecamatan. Kita di kecamatan kan ada beberapa penyuluh juga, nggih. Kebetulan, saya Ketua I IPARI. Jadi, IPARI itu Ikatan Penyuluh Agama Republik Indonesia, ya, di Lumajang ini, itu anggotanya tidak hanya penyuluh agama Islam. Tapi, kebetulan kita hanya penyuluh agama Hindu, punyanya penyuluh agama Hindu yang agama lain. Jadi, belum ada Kristen, belum ada Buddha, belum ada Konghucu. Jadi, masih Islam sama Hindu, ada 96 orang. Nah, itu kita kerja satu tim. Contoh, kita bagi ke Lapas, kita bagi nanti ke lansia, kita bagi ke, apa, dinas-dinas yang lain, kayak misalnya Dinskes minta untuk ngisi SOTHA, Selantang, dan lain sebagainya. Jadi, kita enggak, apa ya, Mbak. Eh, saya bilang ke teman-teman penyuluh, "Jangan hanya ngisi majelis taklim saja. Jangan hanya ngisi TPQ saja. Jangan hanya ngisi pengajian-pengajian saja." Tapi, lebih luas lagi biar bisa dirasakan oleh masyarakat secara umum, Lumajang, ya, kalau di sini, masyarakat Lumajang secara umum. Jadi, masuk ke dinas-dinas, bekerja sama dengan lintas sektor, dan lain sebagainya. Jadi, kalau bicara masalah tantangan, sebetulnya banyak. Contoh, ini ya, banyak teman-teman penyuluh yang alih fungsi. Pindah dari penyuluh. Capek. Ya, karena memang itu harus ada komitmen dan bekerja dengan hati. Kalau saya sendiri, tantangan itu saya anggap sebagai apa ya? Ini bisa menguji adrenalin kita. Kita kan bisa ketemu dengan banyak orang, ketemu dengan banyak orang, ketemu dengan berbagai usia. Habis ini saya ngisi di SMP 1. Ya kan. Nanti ngisi dengan ibu-ibu. Nanti lagi ngisi dengan, jadi kita bisa, apa ya, membaur dengan masyarakat, kita bisa mengerti apa yang diinginkan atau dibutuhkan oleh masyarakat, ditinjau dari kebutuhan agama, ya, kebutuhan tentang keagamaan.</p>

Penanya	Mungkin pertanyaan terakhir, Bu, ya. Menurut Ibu, yang paling harus ditingkatkan oleh pimpinan Kemenag Lumajang agar kinerja penyuluh lebih optimal, apa, gitu, Bu?
Penyuluh	Apa, ya. Kalau pimpinan, saya rasa sudah banyak <i>support</i> , sih. Cuman kami masih terus butuh motivasi, kami masih terus butuh dukungan yang luar biasa karena dukungan dari pimpinan itu tidak hanya imun <i>booster</i> , ya. Itu sebuah amunisi yang perlu didapatkan oleh penyuluh. Kalau kita bekerja enggak ada <i>support</i> dari pimpinan, itu kan sama halnya kita kayak, apa ya? Jadi, pimpinan sama eh staf bawahan, termasuk juga penyuluh, itu harus sinkron. Iya, sinkron, seiring, sejalan. Jadi, eh yang kami harapkan dari pimpinan itu, tentu saja, motivasi, dukungan, <i>support</i> , saran, masukan, ya. Jadi, inovasi-inovasi yang beliau harapkan melalui tangan-tangan penyuluh karena kita adalah kepanjangan tangan dari Kementerian Agama. Kita yang terjun di masyarakat. Kita yang langsung bersentuhan dengan masyarakat. Jadi, perlu banyak <i>support</i> kita ini, perlu banyak amunisi. Kalau enggak gitu, takut nanti imunnya turun, ya, Mbak.

<b>Nama : Sufyan Arif, S.H.</b> <b>Jabatan : Penyuluh KUA Tempeh</b>	
Penanya	Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh. Terima kasih atas kesediaan Bapak untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Pertama, bolehkah Bapak menjelaskan tugas pokok dan fungsi Bapak sebagai penyuluh?
Penyuluh	Wa'alaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh. Tugas pokok saya sebagai penyuluh meliputi pembinaan masyarakat melalui majelis taklim, bimbingan perkawinan, penyuluhan agama di masyarakat, dan pendampingan masalah keagamaan. Kami juga bertugas memantau perkembangan kehidupan beragama di wilayah binaan.
Penanya	Bagaimana Bapak menilai peran pimpinan Kemenag dalam mendukung kinerja Bapak?
Penyuluh	Secara struktural sih sebenarnya sudah ada support, tapi dalam praktik masih ada beberapa kendala. Misalnya, komunikasi seringkali satu arah. Kami lebih banyak menerima instruksi tanpa ada ruang yang cukup untuk menyampaikan aspirasi atau kendala yang kami hadapi di lapangan.



Penanya	Bisakah Bapak memberikan contoh terkait peran pimpinan sebagai motivator?
Penyuluh	Motivasi yang diberikan masih bersifat umum dan formal. Kami jarang mendapatkan apresiasi khusus untuk inovasi atau pencapaian tertentu. Ya meskipun ada lah beberapa penghargaan tapi ya gitu masih umum mbak, Pelatihan pengembangan kompetensi juga ya lumayan lah, ya kadang memang sebagai karyawan kami juga butuh support lebih ya
Penanya	Baik pak mungkin cukup itu dulu pertanyaan dari saya, terimakasih banyak bapak
Penyuluh	Nggih sama sama mbak

<b>Nama : Roselatul Lailiyah, S.H.I.</b> <b>Jabatan : Penyuluh KUA Pasirian</b>	
Penanya	Ibu Roselatul, bagaimana Ibu memandang peran pimpinan Kemenag dalam meningkatkan kinerja penyuluh?
Penyuluh	Menurut saya, peran pimpinan sangat crucial. Namun saat ini, saya merasa ada gap antara harapan dan realita. Sebagai contoh, dalam pengambilan keputusan, kami sebagai pelaksana lapangan masih jarang dilibatkan. Padahal kami kan yang paling memahami kondisi riil di masyarakat. gitu aja sih
Penanya	Bagaimana dengan aspek komunikasi nya bu?
Penyuluh	Pimpinan kan pastinya sudah berusaha melakukan komunikasi dengan sebaik mungkin nggeh tapi ya begitu pasti ada plus minus nya, Komunikasi masih bersifat vertikal. Terkadang program yang ditetapkan kurang sesuai dengan kebutuhan masyarakat di wilayah kami, tapi agak sulit untuk menyampaikan masukan ini.
Penanya	Apa harapan Ibu terhadap pimpinan Kemenag ke depan?
Penyuluh	Harapannya ya semoga kepemimpinan dari aspek komunikasi nya lebih ditingkatkan lagi, dan lebih mendengarkan aspirasi kami sebagai penyuluh karna tentunya yang turun langsung ke lapangan Adalah kami mungkin itu saja ya

<b>Nama : Purwati, S.Pd.I.</b> <b>Jabatan : Penyuluh KUA Summersuko</b>	
Penanya	Saya langsung saja nggeh ibu, bisa dijelaskan tantangan terbesar yang Ibu hadapi dalam melaksanakan tugas

	sebagai penyuluh?
Penyuluh	Tantangan utama adalah menyesuaikan materi penyuluhan sebetulnya lebih ke karakteristik masyarakat yang semakin modern, masyarakat kan macam macam ya karakteristik nya. Kan kita sebagai penyuluh sering dituntut supaya bisa lebih memahami karakteristik masyarakat dan banyak lagi persoalan persoalan keagamaan lainnya juga menjadi tantangan tersendiri ya, Kami butuh pembinaan dan pelatihan berkelanjutan, namun kesempatan itu masih terbatas. Selain itu, beban administrasi yang cukup banyak kadang juga waktu yang seharusnya bisa digunakan untuk persiapan materi penyuluhan. Intinya semua itu harus dikerjakan dengan hati yang ikhlas
Penanya	Bagaimana peran pimpinan dalam membantu mengatasi tantangan tersebut?
Penyuluh	Ya tentunya dengan dukungan ya dan juga pelatihan pelatihan meskipun dukungan disini kan gak harus bersifat materi tapi yang Namanya orang bekerja dengan beban kerja bisa dibilang lumayan berat pastinya butuh dukungan lebih baik secara materi maupun mental atau psikologis nya ya
Penanya	Bagaimana dengan peran pimpinan sebagai figure leader ibu?
Penyuluh	Sebagai figure leader, saya harap pimpinan bisa lebih sering turun ke lapangan, melihat langsung kondisi kami, dan memberikan contoh yang baik. Keteladanan dalam disiplin dan etos kerja juga sangat penting untuk memotivasi kami.
Penanya	Terima kasih atas waktu dan sharingnya, Ibu.
Penyuluh	Nggih sama sama mbak, semoga penelitian ini bisa memberikan manfaat untuk perbaikan ke depannya.

<b>Nama : H. Hidayatullah, S.Kom.</b> <b>Jabatan : Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat (Bimas) Islam, Kankemenag Kab. Lumajang</b>	
Penanya	Saya langsung saja nggeh ibu, bisa dijelaskan tantangan terbesar yang Ibu hadapi dalam melaksanakan tugas sebagai penyuluh?
Penyuluh	Wa'alaikumsalam Warahmatullahi Wabarakatuh. Iya, silakan Mbak. Siap membantu untuk penelitian ini.
Penanya	Baik, Pak. Pertanyaan pertama, sebagai atasan langsung yang membidangi dan membina para penyuluh, bagaimana Bapak mendeskripsikan peran Bapak sendiri sebagai <i>leader</i> atau pemimpin bagi para penyuluh di lapangan?

Penyuluh	Sebagai Kasi Bimas, peran saya sebagai <i>leader</i> lebih ke arah pembinaan teknis dan operasional. Saya bertugas memastikan bahwa para penyuluh di 21 kecamatan ini memahami betul tugas pokok dan fungsinya, tidak hanya sebagai pelaksana administrasi pernikahan, tetapi lebih sebagai agen pembinaan dan pemberdayaan masyarakat. Saya berusaha memberikan arahan yang jelas tentang program-program prioritas, seperti penguatan moderasi beragama, penurunan stunting, dan pembinaan majelis taklim, agar kerja mereka terarah dan berdampak.
Penanya	Lalu, bagaimana dengan peran Bapak sebagai <i>komunikator</i> ? Bagaimana mekanisme komunikasi dan koordinasi yang Bapak bangun dengan para penyuluh?
Penyuluh	Komunikasi kami lakukan melalui beberapa saluran. Pertama, melalui rapat koordinasi bulanan yang melibatkan Kepala KUA dan perwakilan penyuluh. Kedua, melalui grup WhatsApp untuk penyampaian informasi cepat. Namun, saya akui, tantangannya adalah menjembatani komunikasi antara kebijakan dari pimpinan (Kakan) di tingkat kabupaten dengan realitas dinamika yang dihadapi penyuluh di kecamatan. Kadang, ada informasi teknis yang perlu penjabaran lebih lanjut agar tidak terjadi miskomunikasi di tingkat pelaksana.
Penanya	Selanjutnya, terkait peran sebagai <i>decision maker</i> atau pengambil keputusan. Sejauh mana kewenangan yang Bapak miliki dalam mengambil keputusan strategis yang langsung memengaruhi kerja dan kebijakan di tingkat penyuluh?
Penyuluh	Dalam struktur, keputusan strategis dan kebijakan makro tetap ada di pimpinan tertinggi, Bapak Kakan. Peran saya lebih pada <i>decision maker</i> di tingkat teknis operasional. Misalnya, dalam menyusun jadwal pembinaan, mengevaluasi laporan kinerja bulanan penyuluh, atau memberikan rekomendasi untuk penghargaan dan pembinaan bagi penyuluh. Untuk keputusan yang bersifat substantif, seperti perubahan program atau alokasi anggaran yang signifikan, kami harus berkoordinasi dan meminta persetujuan atasan terlebih dahulu.
Penanya	Pertanyaan terakhir, Pak, tentang peran Bapak sebagai <i>motivator</i> . Bentuk dukungan dan motivasi seperti apa yang Bapak berikan untuk menjaga semangat dan meningkatkan kinerja para penyuluh?
	Motivasi yang kami berikan ada yang bersifat material dan non-material. Dari sisi non-material, kami berusaha

	<p>memberikan apresiasi secara langsung, mendengarkan keluhan, dan menjadi jembatan aspirasi mereka ke pimpinan. Kami juga mendorong dan memfasilitasi mereka untuk ikut pelatihan atau <i>sharing session</i> untuk pengembangan kompetensi. Namun, saya menyadari, beban kerja administrasi dan tuntutan lapangan yang tinggi seringkali membuat semangat mereka turun. Di sinilah peran kami untuk terus memberikan penyegaran dan penguatan, mengingatkan bahwa tugas mereka adalah ibadah dan pengabdian. Tapi, harus diakui, sistem penghargaan dan insentif yang lebih sistematis dan merata masih perlu menjadi perhatian bersama ke depannya.</p>
	<p>Baik, Pak. Dari penjelasan Bapak, tampaknya ada beberapa tantangan. Menurut Bapak, apa yang paling perlu ditingkatkan dari peran pimpinan Kemenag Lumajang secara keseluruhan agar kinerja penyuluh bisa lebih optimal?</p>
	<p>Yang paling utama, menurut saya, adalah sinergi dan komunikasi yang lebih efektif. Keempat peran tadi—sebagai pemimpin, komunikator, pengambil keputusan, dan motivator—harus berjalan beriringan. Pimpinan perlu lebih sering turun ke lapangan untuk melihat langsung kondisi dan mendengar aspirasi penyuluh, bukan hanya melalui laporan. Kemudian, pemberian kewenangan yang lebih besar di tingkat seksi dan KUA untuk keputusan-keputusan operasional akan sangat membantu kelincahan kerja. Dan yang tidak kalah penting, sistem motivasi dan apresiasi yang tidak hanya seremonial, tetapi benar-benar menyentuh kebutuhan dan perasaan dihargai sebagai seorang ASN.</p>
	<p>Jawaban yang sangat insightful, Pak. Terima kasih banyak atas waktu dan kesediaannya untuk berbagi. Semoga apa yang Bapak sampaikan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan yang berharga.</p>
	<p>Iya, sama-sama, Mbak. Semoga penelitian ini bermanfaat untuk perbaikan kinerja kita semua di Kemenag Lumajang ke depannya. Wassalamu'alaikum.</p>



## DOKUMENTASI WAWANCARA



Foto Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Nampak Depan Dan Dalam



**Pengantara Surat Permohonan Izin Penelitian Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang**



**Foto Kegiatan Pasca Wawancara Dengan Bapak Abd.Rofik Selaku Kasubag TU Dan Bapak Hidayatullah Selaku Kasi Bimas Kankemenag Lumajang**





KIAT HAJI ACHMAD SIDDIQ

**Kegiatan Wawancara Dengan Kepala dan Kasubag Kemenag Kabupaten Lumajang (Bapak Ahmad Faisol Syaifullah dan Bapak Abd. Rofik)**





**Kegiatan Wawancara dan Penyuluhan (Bapak Selamat dan Ibu Imroatul Ulfiah)**



**Kegiatan Wawancara dan Jumat Berkah (Kepala, Bagian Perencanaan, Staf, dan Penyuluh)**





**Kegiatan Penyuluhan dan Pelayanan di KUA Lumajang (Kecamatan Sukodono dan Lumajang bersama ibu Purwati)**



## Dokumentasi Apel Pagi dan Kegiatan Pembinaan Karir dan Mental

## BIODATA PENULIS



Nama : Rizky Rahmawati  
Nim : 212103040020  
Tempat, Tanggal Lahir : Lumajang, 13 Mei 2003  
Alamat : Dusun Wringin Cilik RT 03 RW 10 Pulo,  
Kecamatan Tempeh, Kabupaten Lumajang  
Email : [rizkyrahmawati387@gmail.com](mailto:rizkyrahmawati387@gmail.com)  
Fakultas : Dakwah  
Prodi : Manajemen Dakwah  
Riwayat Pendidikan:

1. SD/MI: MIN 4 Jembrana Bali
2. SMP/MTS: MTSN 4 Jembrana Bali
3. SMA/MA: MAN Lumajang
4. UNIVERSITAS: UIN KHAS Jember

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