

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia sangat berperan dalam menentukan kemajuan suatu negara. Walaupun negara mempunyai sumber daya alam yang sangat melimpah ruah tapi kalau tidak ditopang atau didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas, negara tersebut tidak akan bisa maju. Maka banyak para ahli menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi atau lembaga, dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus pula oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi atau lembaga.

Dalam pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) Negara Republik Indonesia 1945 dinyatakan bahwa salah satu tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Pembentukan Kementerian Agama adalah suatu bukti bahwa agama merupakan elemen yang penting dan terkait secara fungsional dengan kehidupan bernegara. Sejalan dengan pembukaan undang-undang 1945 pasal 29 ayat 1 dan 2, Kementerian Agama dibentuk untuk melindungi kepentingan agama dan hidup beragama.

Manajemen sumber daya manusia meliputi seluruh aktivitas manajer untuk menarik dan mempertahankan pekerja dan untuk menjamin bahwa mereka bekerja pada tingkat terbaik serta berpartisipasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Karena itu, tentunya yang paling berperan dalam manajemen sumber daya

manusia adalah pemimpin atau dalam istilah manajemennya seorang manajer disertai dengan adanya kerjasama yang baik dengan para karyawan (Bukhori, 2005:165).

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia sangat sulit dan rumit, sehingga sampai saat ini kepemimpinan masih menjadi isu sentral dalam kehidupan organisasi. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber, dan alat-alat (*resources*) tersedia bagi organisasi (Baharuddin dan Umiarso, 2012:30). Seorang manajer harus mempunyai keahlian yang mencukupi untuk dapat melakukan manajemen yang baik. Manajer dituntut pula untuk bisa mengelola sumber daya manusia guna tercapainya tujuan pendidikan yang dicita-citakan.

Firman Allah dalam surat al-Baqarah ayat 30:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah (pengelola) di muka bumi."

Menurut ayat di atas kata “khalifah” menunjukkan bahwa manusia itu sebagai pengelola alam ini dengan segenap kemampuannya, dengan demikian manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi untuk mengelola sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia harus di pandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk

mengelola orang secara efektif untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya (Sutrisno, 2009:16).

Kementerian Agama sebagai lembaga pemerintah yang bertugas sebagai pengawal moral bangsa dan menata kehidupan umat beragama dalam sistem kehidupan sosial, bertanggungjawab untuk melakukan penataan dan pembinaan secara berkesinambungan, demi terwujudnya kehidupan masyarakat yang damai, dinamis berdasarkan Pancasila. Kementerian Agama mempunyai tugas membantu pemerintah dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintah di bidang keagamaan. Selain tujuan pembangunan bidang keagamaan sebagaimana yang telah ditetapkan pada Rencana Strategik Kantor Kementerian Agama (kemenagjembrana.blogspot, diambil senin 30 Januari 2017 pukul 09.12).

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut menarik untuk diteliti dari berbagai macam aspek, di samping itu permasalahan-permasalahan yang ada di pemerintahan khususnya pada lembaga Kantor Kementerian Agama kabupaten Garut. Misalnya: belum optimalnya kinerja kantor yang berawal dari rekrutmennya itu sendiri yang sampai saat ini sistem rekrutmen masih belum mampu menjaring orang-orang terbaik dari dunia pendidikan. Selain itu masih belum adanya upaya peningkatan profesionalisme kepemimpinan manajerial secara sistematis, dinamis dan terfokus pada kebutuhan, hal ini ditandai dengan masih kurangnya pelatihan-pelatihan khusus tentang pengelolaan sekolah. Sampai saat ini, kemampuan dan keterampilan pada umumnya diperoleh secara alamiah melalui proses pengalaman dan manajerial rutin. Padahal, dunia kerja modern menuntut adanya kepemimpinan yang memiliki wawasan manajerial strategik,

dimana hasil-hasil yang dicapai mengarah dan memperhatikan adanya kepuasan pelanggan, efisiensi biaya, mendahulukan proses pembelajaran melalui optimalisasi kinerja kantor. Oleh karena itu semua tidak lepas dari kepemimpinan kepala kemenag dan kinerja pegawai yang ada dalam Kantor Kementerian Agama tersebut. Jika kualitas dan skill-intelektual karyawan masih minim, maka kemampuan mereka dalam bekerja belum optimal (wawancara Bapak Surya, selaku Ksi Pd. Pontren pada 13 September 2017).

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti bahwa di lembaga Kementerian Agama Kabupaten Garut mengalami sedikit kemunduran, bisa dilihat dari prestasi-prestasi yang kurang memuaskan, itu terjadi karena kurangnya pegawai dalam berkomunikasi dengan pimpinannya, sehingga mengakibatkan kepuasan dan motivasi kinerja pegawai kurang meningkat. Oleh karena itu bisa mengakibatkan dampak yang negatif terhadap jalannya profesionalisme seorang pemimpin. Maka dari itu Kementerian Agama Kabupaten Garut harus menyiapkan solusi untuk menangani masalah yang ada dalam lembaga tersebut agar mutu serta kualitas manajemen sumber daya manusia bisa lebih ditingkatkan lagi (wawancara Bapak Egi Khoemani, selaku Kabag Kepegawaian pada 13 September 2017).

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah strategi pemimpin yang merubah mindset SDM dan pemimpin harus mencetak karyawan yang berkompetensi dan ahli di bidangnya serta menciptakan lingkungan kerja yang baik diantara para pegawai. Dengan adanya seleksi dan rekrutmen yang memenuhi tuntutan berdasarkan kebutuhan, maka akan menghasilkan karyawan

yang berkualitas yang mempunyai skill serta kemampuan dalam bekerja secara optimal sehingga dapat membantu proses kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Setelah mengidentifikasi masalah yang ditimbulkan, maka hal inilah yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajerial terutama pimpinan lembaga, agar dapat sedini mungkin mencegah dan berupaya meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia yang ada pada lembaga tersebut. Peranan Kementerian Agama dalam mensukseskan tujuan negara yaitu menjadikan masyarakat yang terdidik dan bermoral. Pentingnya penelitian dengan subjek Kementerian Agama ini dilakukan dengan tujuan ingin mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan mutu pendidikan di Indonesia.

Berdasarkan permasalahan di atas, penelitian ini memiliki sejumlah penekanan baru yang belum digali secara maksimal dalam penelitian terdahulu, terutama pada penelitian yang mengangkat kasus pelayanan dalam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut. Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai terhadap lembaga tersebut. Hal inilah yang melatar belakangi peneliti untuk mengkaji lebih dalam tentang Strategi Kepemimpinan dalam meningkatkan Kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut. Dari uraian di atas, perlu untuk dilakukan penelitian dengan judul **“Manajemen Strategi Kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang di atas, maka dapat ditetapkan rumusan-rumusan masalah yang akan diteliti dan dikaji, sebagai berikut:

1. Bagaimana profil kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut ?
2. Bagaimana perumusan strategi kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut ?
3. Bagaimana pelaksanaan strategi kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut ?
4. Bagaimana evaluasi strategi kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut ?
5. Apakah faktor pendukung dan penghambat strategi kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten Garut ?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Umum

Mendeskripsikan strategi kepemimpinan Kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut

2. Tujuan Khusus

- a. Mendeskripsikan penyusunan strategi kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut.
- b. Mendeskripsikan pelaksanaan strategi kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut.

- c. Mendeskripsikan evaluasi strategi kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut.

Adapun kegunaan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan baik secara teoritis maupun praktis.

- a. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah khasanah teori tentang strategi kepemimpinan dalam bidang ilmu manajemen pendidikan islam.
- b. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut dalam proses meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut.

D. Kerangka Pemikiran

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sample sumber data dilakukan secara *purposive* dan snowbal, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisi data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada *generalisasi* (Sugiyono, 2015:15).

Nanang Fattah, 2004:1) dalam bukunya Badruddin 2014:3). Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha mengetahui mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Manajemen sebagai kiat yakni mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugasnya. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi

keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi dan profesional dituntut oleh suatu kode etik.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen pendidikan yang berlangsung dalam suatu lembaga pendidikan berpengaruh pada tingkat keefektifan dan keefisienan pendidikan di lembaga yang bersangkutan. Bila fungsi manajemen berjalan dengan baik dan optimal, maka pelayanan pendidikan akan berjalan dengan lancar dan memperoleh hasil yang baik. Badruddin, (2014:2)

Dari pembahasan mengenai manajemen dapat dipahami secara umum bahwa manajemen merupakan suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerja sama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian suatu tujuan dan misi organisasi dalam menerapkan manajemennya maka seorang pemimpin harus mempunyai strategi manajemen sebagai langkah pertama dalam pencapaian tujuan organisasi.

Istilah strategi digunakan dalam dunia militer yang diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan. Seorang yang berperan dalam mengatur strategi, untuk melakukan peperangan sebelum melakukan suatu tindakan, ia akan menimbang bagaimana kekuatan pasukan yang dimilikinya serta kemampuan setiap personal, jumlah dan kekuatan persenjataan, dan motivasi pasukannya. Wina Sanjaya (2010:125)

Menurut J.R David (1976) dalam Wina Sanjaya (2010:126) Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities*

designed to achieves a particular educational goal. Jadi, dengan demikian strategi pembelajaran dapat diartikan sebagai peencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Adapun menurut Sondang P. Siagian (2008) manajemen strategis adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi dengan lingkungannya secara efektif dalam kondisi persaingan yang semuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Dari beberapa definisi tersebut, kerangka manajemen strategis setidaknya memiliki tiga tahap yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi (David, 2006: 6). Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, perumusan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Tahapan berikutnya adalah implementasi strategi yang mensyaratkan penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, motivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Tahap terakhir adalah evaluasi strategi berupa tahap final berupa peninjauan faktor ulang internal dan eksternal, pengukuran kinerja dan pengambilan tindakan korektif untuk strategi yang telah dijalankan (2006: 7-8).

Dari pengertian strategi atas ada dua hal yang perlu dicermati. *Pertama*, bahwa strategi digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam

mencapai tujuan. *Kedua*, strategi merupakan rencana tindakan atau rangkaian kegiatan termasuk penggunaan metode dan proses penyusunan rencana kerja. Dalam menentukan strategi perlu dirumuskan tujuan yang jelas dan dapat diukur keberhasilannya. Perumusan tujuan dan penyusunan rencana kerja tentu dilakukan oleh pemimpin dan para anggota organisasi. Maka dari itu seorang pemimpin atau manajer sangat penting perannya dalam merumuskan strategi tujuan yang hendak dicapai.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau grup untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok Sudarwan Danim (2010:6)

Hadari Nawawi dalam Heri Gunawan (2014:140) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain. Sementara itu, Purwanto (1995:86) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela sera merasa tidak terpaksa.

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika petencanaanya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia atau *man power* disingkat SDM merupakan

kemampuan yang dimiliki setiap manusia. SDM menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Jadi sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasaannya. H. Malayu S.P Hasibuan (2012:244)

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya, di samping itu kinerja terdiri dari dua macam, yaitu kinerja perilaku dan kinerja hasil. Kinerja dalam penelitian ini hanya dilihat dari kinerja perilaku (behavior performance) dan kinerja hasil (outcome performance) tidak disertakan.

Siagian (2008:240) menyebutkan bahwa peranan kepemimpinan dalam implementasi strategi adalah: 1) Peranan yang sifatnya interpersonal yang terwujud dalam keberadaannya sebagai simbol organisasi dan aktivitasnya sebagai penghubung dengan pihak luar, 2) Peranan yang sifatnya informasional, Peranan sebagai pengambil keputusan, yakni dalam empat wujud peranan berupa kewirausahaan (pemanfaatan peluang), pemadam kebakaran (mengatasi gangguan), penentu alokasi sarana, prasarana dan daya yang digunakan, serta perunding dengan pihak luar. Selain itu aspek penting yang harus diperhatikan pada implementasi kepemimpinan adalah pada gaya atau iklim kepemimpinan

yang dianut oleh pemimpin. Strategi perlu dilakukan dengan iklim nilai yang dianut oleh manajer dan gaya kepemimpinan yang tepat. Ini akan mempengaruhi sampai seberapa jauh perencana strategi akan mendelegasikan wewenang dan mengembangkan tipe dan tingkat pengendalian yang tepat (Jauch&Glueck, 1998:385).

Dengan peran yang sangat kompleks tentu manajer atau seorang pemimpin membutuhkan proses pembelajaran bagi dirinya sendiri sebelum mengenakan program pembelajaran untuk karyawan lainnya. Seorang Pemimpin bertanggung jawab dalam menciptakan sebuah situasi kondusif bagi perubahan organisasi, membangun komitmen karyawan dan mencapai keseimbangan antara kinerja aktual dan inovasi

Dalam Undang-Undang pasal 1 No. 14 Tahun 1969 bahwa tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Tenaga kerja harus memenuhi persyaratan. Tenaga kerja harus memenuhi persyaratan peraturan pemerintah, seperti batas usia tertentu. Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan (Hasibuan, 2012:41).

kinerja menurut Mathis dan Jackson (2004:378) dalam bukunya Akhmad Subekhi dan Muhammad Jauhar (2012:172) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: Kuantitas dari hasil, Kualitas dari hasil, Kecepatan waktu dari hasil, Kehadiran dan Kemampuan bekerja sama. Dari

ke lima elemen tersebut harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam pencapaian kinerjanya.

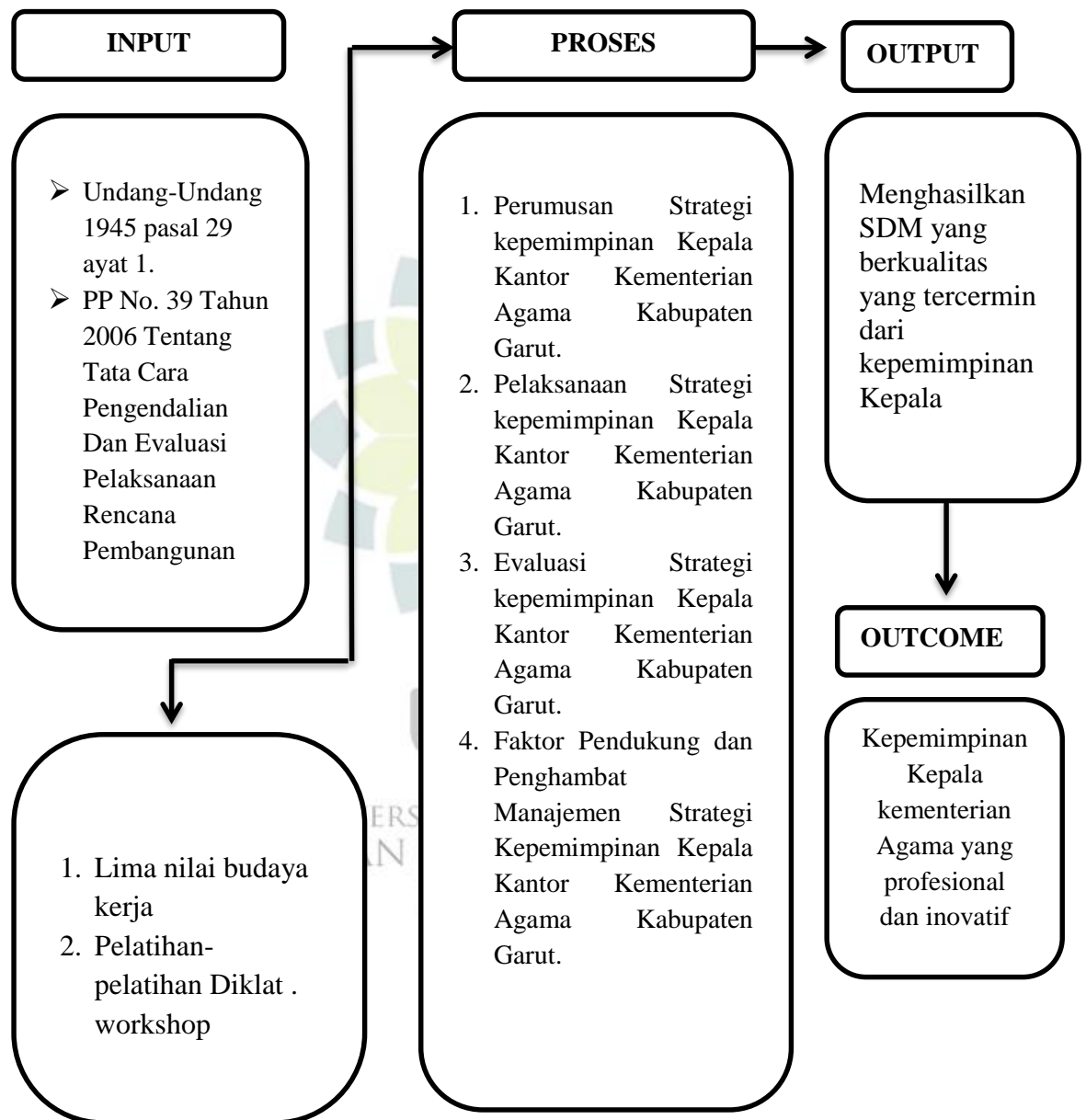
Karyawan/pegawai adalah seseorang pekerja harian atau honorer yang bekerja di bawah perintah orang lain dan mendapat kompensasi serta jaminan.

Proses penarikan karyawan yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Penentuan dasar penarikan
- b. Penentuan sumber-sumber penarikan
- c. Metode-metode penarikan
- d. Kendala-kendala penarikan

Jadi dapat penulis simpulkan bahwa agar pegawai semangat bekerja diperlukan strategi yang efektif. Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik harus sesuai dengan kepemimpinan yang bisa memotivasi dan mengayomi seluruh bawahannya yaitu bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencari apa yang diharapkan dan dapat mengembangkan kelompok yang dipimpinnya.

Agar lebih jelas kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat pada skema berikut :



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

E. Kajian Pustaka yang Relevan dan Hasil Penelitian Sebelumnya.

- a. Skripsi Sarjana Manajemen Pendidikan Islam Ahmad Rosyidi pada tahun 2013 dengan judul “strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI (studi kasus di SMKN 1 Ponorego dan SMK Muhammadiyah Ponorego) skripsi ini memiliki keterkaitan dengan rencana penelitian yang akan dilakukan penulis terkait strategi Kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas Manajemen sumber daya manusia.
- b. Skripsi Sarjana Manajemen Pendidikan Islam Ujang Elan pada tahun 2012 dengan judul “ Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Membangun Sekolah Bermutu” (Studi Kasus di Madrasah Tsanwiyah Persis 165 Arjawari Bandung) skripsi ini juga mempunyai keterkaitan dengan judul penelitian yang akan di lakukan peneliti.
- c. Isi pokok yang relevan dari skripsi karangan Ahmad Rosyidi dn Ujang Elan dengan rencana yang akan di lakukan peneliti terdapat persamaan dan perbedaan. Skripsi karangan Ahmad Rosyidi di fokuskan pada kompetensi Guru PAI dan usulan rencana yang akan dilakukan peneliti terfokus pada kinerja pegawai. Perbedaanya terletak pada lokasi penelitian. Skripsi karangan Ujang Elan isi pokoknya mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah, Bedanya dengan rencana yang akan dilakukan peneliti hanya terletak pada lokasi penelitian.