

MANAJEMEN STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN GARUT

Hary Priatna Sanusi

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung
Jl. A.H. Nasution No. 105 Cibiru Bandung

Email: harypriatna@uinsgd.ac.id

Fina Rosdiana

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung
Jl. A.H. Nasution No. 105 Cibiru Bandung

Email: rosdianafina94@gmail.com

ABSTRAK

Keberhasilan kepemimpinan Kepala kementerian Agama disandarkan kepada salah satu teori atau model Manajemen Stratejik. Manajemen Strategi mencakup tahap pemindaian lingkungan, tahap perumusan strategi, tahap implementasi strategi dan tahap evaluasi strategi. Metode penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data adalah observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Manajemen strategi untuk mengelola dan mengatur sumber daya yang ada di lingkungan Kantor dengan menggunakan strategi kepemimpinan yaitu merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil strategi. Pencapaian visi, misi dan tujuan menggunakan Strategi operasional dengan mengoprasikan semua sumber daya manusia dan memberdayakannya dengan segala kemampuan yang dimiliki disertai dengan adanya kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan dalam setiap pengambilan keputusan yang mengacu pada kebijakan yang ditetapkan. Terealisasinya prgram dan anggaran yang diselenggarakan mengacu kepada prosedur. Pengukuran kinerja yang dilakukan terlihat dari laporan hasil kerja karyawan setiap bulannya. Startegi yang diterapkan sangat mempengaruhi proses kepemimpinan untuk mewujudkan visi misi dan tujuan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut.

Kata Kunci: Manajemen, Strategi, Kepemimpinan

ABSTRACT

The leadership success of the Head of the Ministry of Religion relies on one of the Strategic Management theories or models. Strategy Management includes the stage of environmental scanning, strategy formulation stage, strategy implementation phase and strategy evaluation phase. This research method is a descriptive method with a qualitative approach. Data collection techniques are observation, interview and documentation study. Management strategies for managing and managing existing resources in the Office

environment using leadership strategies, namely formulating, implementing and evaluating the results of the strategy. Achieving the vision, mission and objectives using operational strategies by operating all human resources and empowering them with all the capabilities they have accompanied by the policies issued in every decision making that refers to the policies set. The realization of the program and the budget implemented will refer to the procedure. Performance measurement is done from the employee's work report every month. The strategy applied greatly influences the leadership process to realize the vision and purpose of the Office of the Ministry of Religion of Garut.

Keywords: Management, Strategy, Leadership

PENDAHULUAN

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. 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 (Zaenuri, 2016).

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. (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).

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.

KAJIAN TEORI

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).

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 perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Manajemen strategis adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkaun 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 (P. Siagian, 2008).

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 serta merasa tidak terpaksa.

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 rencana strategi akan mendelegasikan wewenang dan mengembangkan tipe dan tingkat pengendalian yang tepat (Jauch&Glueck, 1998:385).

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 adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Yusnidar, 2014). 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 (Zaenuri, 2016).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2017:9). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut, Provinsi Jawa Barat. Penulis memilih lokasi ini karena ada beberapa alasan. Pertama, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut lokasi terdekat dengan penulis. Kedua, permasalahan yang ada di Madrasah Aliyah Talegong khususnya dibagian sumber daya manusia yang perlu di tata ulang kembali serta menarik untuk di kaji. Ketiga, Kepemimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut menerima penulis untuk melakukan penelitian dari permasalahan tersebut.

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Tetapi perlu diketahui bahwa kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakangnya (Sugiyono, 2017: 269).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perumusan Strategi Kepemimpinan

Peran pemimpin dalam meningkatkan sumber daya manusia merupakan salah satu kunci sukses bagi keberhasilan seluruh organisasi. Seseorang yang memangku sebuah jabatan kepala dalam sebuah struktur organisasi untuk menjalankan proses kepemimpinannya harus menguasai teori-teori kepemimpinan dan mempunyai gaya kepemimpinan tersendiri yang akan membedakan dirinya dengan yang lain. Seorang pemimpin yang selalu memunculkan dan mengembangkan motivasi kepada setiap bawahannya dan merangsang kesediaan bekerja para pengikutnya serta melancarkan relasi dalam organisasi sebagai usaha untuk menyelesaikan konflik organisatoris antara para pengikutnya, maka pemimpin tersebut termasuk seorang pemimpin yang ideal.

Kepala Kementerian Agama Kabupaten Garut Bapak H. Usep Saepudin Muhtar sangat ahli dalam mengorganisir beliau selalu memberikan arahan dan perintah kepada bawahannya dengan tepat. Keterlibatannya dalam setiap kegiatan dan cara beliau dalam mengambil keputusan sangat bijak. Sifat yang tercermin dalam diri Kepala Kementerian Agama Kabupaten Garut dapat dilihat dari kesehariannya dan cara beliau dalam memberikan setiap arahan dan perintahnya kepada bawahan. Sifat yang tercermin dari kepala kemenag sikapnya yang lembut dan ramah tamah terhadap bawahannya. Cara pendekatan yang dilakukan kepala kemenag dengan cara kekeluargaan

sehingga kedekatan antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik layaknya sebuah keluarga. Selain itu beliau juga sangat tertib orangnya dilihat dari kedisiplinannya dalam bekerja, dan selalu ikut andil dalam setiap kegiatan (2.1.1. WK Kasi Pd Pontren Bapak H. Surya Mulyana, M.Ag 04/01/2018/01.00 WIB).

Pemindaian Lingkungan /Analisi SWOT

Untuk mengaplikasikan kepemimpinan maka kepala kementerian agama harus mempunyai strategi. Ada tiga tahap strategi yang harus dilakukan oleh kepala kemenag dalam proses manajemen strategi yaitu, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi, misi dan tujuan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal dan menentukan kekuatan dan kelemahan internal (SWOT) serta menentukan strategi dan kebijakan. Tahapan implementasi strategi yaitu mengimplementasikan program, anggaran dan prosedur dalam dalam setiap program/kegiatan yang diselenggarakan. Tahap berikutnya adalah evaluasi strategi yaitu mengukur kinerja dan melakukan tindakan perbaikan.

Pemindaian Lingkungan (analisis SWOT) Faktor-Faktor yang mempengaruhi proses kepemimpinan kepala Kemenag yang di timbulkan dari lingkungan internal sekitar kantor adalah adanya lingkungan birokrasi antara para pegawai. Masalah birokrasi dan budaya kerja tak lepas dari sorotan banyak pihak. Semua permasalahan yang telah melilit budaya kerja sistem birokrasi ini, khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Garut memang tantangan yang berat untuk menerapkan budaya kerja yang baik. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik. Dalam mengembangkan dan menumbuhkembangkan budaya kerja sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan. Dalam pengembangan budaya organisasi, hampir selalu dipastikan bahwa pimpinan menjadi agen perubahan (*change agent*). Sebagai agen perubahan, salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah berperan sebagai panutan (*role model*).

Visi dan Misi

Manajer senior harus memberi arahan, visi dan inspirasi. Dalam organisasi-organisasi seluruh manajer harus menjadi pemimpin dan pejuang proses mutu. Mereka harus mengkomunikasikan visi dan menurunkannya ke seluruh orang dalam institusi. Fungsi pemimpin adalah mempertinggi mutu dan mendukung para staf yang menjalankan roda mutu tersebut. Maka untuk mewujudkan visi dan misi tersebut kepala kemenag harus memiliki strategi khusus untuk mencapainya dan mengajak semua stakeholder untuk bersama mencapai visi. Dari berbagai strategi pencapaian visi misi tersebut diantaranya: (1) Memiliki visi terpadu bagi institusi; (2) Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan kinerja; (3) Mengkomunikasikan kebutuhan masyarakat menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi; (4) Mengarahkan perkembangan karyawan; (5) Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata. Kebanyakan persoalan yang muncul adalah hasil dari kebijakan institusi dan bukan kesalahan staf; (6) Memimpin inovasi dalam institusi; (7) Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat; (8) Memiliki komitmen untuk

menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural; (9) Membangun tim yang efektif; (10) Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan (Wawancara Kepala Kantor Kementerian Agama Bapak H. Usep Saepudin Muhtar, M.Pd 04/01/2018/11.00 WIB).

Tujuan

Aspek penting dari seorang pemimpin adalah perannya dalam mencapai tujuan lembaga secara terpadu, dalam arti melihat kepentingan individu pegawai, kepentingan lembaga dan berkepentingan memperoleh SDM yang terampil dan dapat bekerja efektif dan efisien sehingga manajer harus dapat menyediakan dan mempertahankan pegawai untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin juga harus berusaha memenuhi kebutuhan fisik, keamanan, psikologis dan egoistik pegawai melalui penciptaan program-program yang dapat mendukung pencapaian tujuan lembaga. Tujuan adalah hasil akhir dari kegiatan yang direncanakan. Pencapaian tujuan perusahaan harus menghasilkan pemenuhan misi perusahaan dan memiliki waktu yang sangat panjang untuk mencapainya. Tujuan Kepala Kementerian Agama Kabupaten Garut sebagai pemimpin yaitu dengan melaksanakan sebagian tugas pemerintah dalam melaksanakan visi dan misinya di bidang agama dan waktu yang dibutuhkan untuk tercapainya tujuan tersebut sesuai dengan RJMP pemerintah pusat (Wawancara Kepala Kantor Kementerian Agama Bapak H. Usep Saepudin Muhtar, M.Pd 04/01/2018/11.00 WIB).

Kunci sukses bagi keberhasilan seluruh organisasi dalam proses pencapaian visi dan misi yang ditetapkan sangat ditentukan oleh proses kepemimpinan yang dilakukan pemimpin dalam organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi sikap dan perilaku pribadi seseorang untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan yang ditentukan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. SDM dalam suatu organisasi harus dibina, diarahkan serta di tingkatkan kemampuannya untuk memperlancar tugas dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri.

Strategi

Ada beberapa strategi-strategi khusus dalam kepemimpinan Kepala Kementerian Agama Kabupaten Garut dalam mewujudkan tujuan lembaga yang tercermin dalam kepemimpinannya, hal ini diungkapkan oleh Bapak H. Usep Saepudin Muhtar selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Garut dalam wawancara dengan peneliti beliau memberi komentar sebagai berikut: (Wawancara Kepala Kantor Kementerian Agama Bapak H. Usep Saepudin Muhtar, M.Pd 08/01/2018/11.00 WIB).

Dalam strategi ada beberapa tingkatan diantaranya: strategi korporasi (top leader), yaitu strategi dimana kepala sebagai top manajer yakni pemegang semua keputusan paling tertinggi dan semua keputusan tergantung pemimpin yang memegang jabatan tertinggi. Strategi fungsional yang mengacu pada pengelolaan bidang dengan menyerahkan tugas-tugasnya kepada masing-masing bidang yang berkemampuan di bidangnya. Strategi operasional artinya mengoprasikan sumber daya yang dimiliki dengan memberdayakan sumber daya yang ada. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut memakai strategi operasional yang memberdayakan semua sumber daya yang ada. Oleh

sebab itu para pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus di berdayakan, dibina dan diarahkan serta ditingkatkan kemampuannya untuk memperlancar tugas dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri (PNS) sehingga tercapai tujuan organisasi (Wawancara Kepala Kantor Kementerian Agama Bapak H. Usep Saepudin Muhtar, M.Pd 04/01/2018/11.00 WIB).

Kebijakan

Kebijakan adalah pedoman umum untuk pengambilan keputusan yang menghubungkan rumusan strategi dengan implementasinya. Perusahaan menggunakan kebijakan untuk memastikan bahwa karyawan melalui perusahaan membuat keputusan dan mengambil tindakan yang mendukung tujuan, misi, sasaran, strategi perusahaan. (Wheelen & Hunger, 2004: 14).

Kebijakan diseluruh instansi baik swasta ataupun pemerintahan pasti selalu ada. Begitupun dengan Kemenag Kabupaten Garut, juga mempunyai kebijakan untuk mengatur dalam pengambilan keputusan dan mengambil tindakan yang mendukung tujuan misi, sasaran, strategi perusahaan. Pengambilan keputusan ini biasanya dilakukan oleh kepala kemenag sebagai TOP Manajer di lingkungan Kantor Kementerian Agama. Didalam pengambilan keputusan, seorang manajer atau seorang pemimpin melibatkan para pegawainya supaya keputusan yang diambil sifatnya musyawarah mufakat dengan mengacu kepada kebijakan kemenag Kabupaten Garut. Semua kegiatan yang dilakukan di lingkungan Kemenag Kabupaten Garut semua berdasarkan hasil keputusan pimpinan yang sesuai dengan kebijakan yang sudah ditetapkan. (Wawancara Kepala Kantor Kementerian Agama Bapak H. Usep Saepudin Muhtar, M.Pd 08/01/2018/11.00 WIB).

Pelaksanaan Strategi Kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut

Realisasi Program Kementerian Agama yang telah diselenggarakan oleh kepala kemenag Bapak H. Usep saepudin Muhtar seputar program dan kegiatan yang ada di Kantor kementrian Agama Kabupaten Garut pada tahun 2016. Adapun program tersebut ialah sebagai berikut:

Program dan Kegiatan

Program yang rutin dilaksanakan oleh kepala kemenag yaitu rapat kordinasi setiap awal bulan. Rapat yang dilakukan oleh kepala kemenag setiap bulannya untuk memantau setiap program dan kegiatan yang diselenggarakan. Alokasi waktu yang dibutuhkan setiap program yang diselenggrakan dilakukan per triwulan. Hasil yang diharapkan dari terselenggarakannya program yaitu terserapnya anggaran secara maksimal. Maka dengan adanya rapat kordinasi yang dilakukan oleh kepala Kemenag memantau setiap anggaran yang dikeluarkan sehingga semua anggaran terserap secara maksimal sesuai dengan SOP keuangan. Dalam merealisasikan setiap program atau kegiatan tentunya terdapat kendala yang dirasakan oleh kepala kemenag. Kendala tersebut yakni belum terkordinasinya acara yang dilakuakn antara kepala seksi, kanwil dan pemerintah pusat, yang kadangkala terjadi kesamaan waktu (Wawancara Kepala Kantor Kementerian Agama Bapak H. Usep Saepudin Muhtar, M.Pd 17/01/2018/11.00 WIB).

Program dan kegiatan yang diselenggarakan pada tahun 2014 pada kantor kementerian agama kabupaten garut adalah sebagai berikut : Pertama Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis lainnya Kementerian Agama. Program ini dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal, bertujuan meningkatkan kualitas dukungan manajemen dan dukungan pelayanan teknis lainnya Kementerian Agama serta meningkatkan kinerja aparatur melalui 9 kegiatan, yaitu: (1) Pembinaan Kerukunan Hidup Umat Beragama; (2) Pembinaan Administrasi Kerukunan Hidup Umat Beragama. (3) Pembinaan Administrasi Hukum dan KLN; (4) Pembinaan Administrasi Kepegawaian; (5) Pembinaan Administrasi Keuangan dan BMN; (6) Pembinaan Administrasi Organisasi dan Tata Laksana; (7) Pembinaan Administrasi Perencanaan; (8) Pembinaan Administrasi Umum; (9) Pembinaan Administrasi Informasi Keagamaan & Kehumasan. Kedua Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur Kementerian Agama. Program ini dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal yang bertujuan untuk penyediaan sarana dan prasarana aparatur Kementerian Agama kabupaten Garut. Pada tahun 2017 dialokasikan untuk pembangunan gedung Kantor KUA kec. Cigedug, Gedung Kantor KUA Tarogong Kidul Kab.Garut. Ketiga Program Bimbingan Masyarakat Islam. Program ini dilaksanakan oleh Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, bertujuan meningkatkan kualitas kehidupan beragama. Program ini dilaksanakan melalui 5 kegiatan, yaitu: (1) Pengelolaan dan Pembinaan Pemberdayaan Wakaf; (2) Pengelolaan dan Pembinaan Pemberdayaan Zakat; (3) Pengelolaan dan Pembinaan Penerangan Agama Islam; (4) Pengelolaan Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah; (5) Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Bimas Islam. Keempat Program Pendidikan Islam. Program ini dilaksanakan oleh Seksi Madrasah, Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum; dan Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, bertujuan meningkatkan akses, kualitas dan relevansi pendidikan yang menjadi tanggung jawab Kementerian Agama. Kelima Program Penyelenggaraan Haji dan Umrah. Program ini dilaksanakan oleh Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh bertujuan meningkatkan kualitas Pelayanan, pembinaan ibadah haji dan Peningkatan Jaringan Sistem Komputerisasi Haji terpadu (Siskohat).

Anggaran

Realisasi setiap menyelenggarakan program tergantung DIPA dari pusat. Setiap anggaran yang dikeluarkan oleh DIPA direalisasikan oleh kepala kemenag sesuai daftar rincian anggaran yang telah di buat dan sesuai SOP keuangan. Serapan anggaran per satker di lingkungan Kementerian Agama Kantor Kab. Garut pada tahun 2014 per satuan kerja dengan Jumlah anggaran Keseluruhan 249.265.288.000 dengan Realisasi Rp.171.452.178.604. (menyalin dokumen humas Bapak aceng 08/01/2018/08.00 WIB).

Prosedur

Prosedur adalah sistem langkah atau teknik berurutan yang menjelaskan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan tertentu yang harus dilakukan mereka biasanya merinci berbagai aktivitas yang harus dilakukan untuk menyelesaikan program korporasi (Wheelen & Hunger, 2014:15)

Prosedur merupakan garis pedoman bagi tindakan karyawan yang sering diacu dari kebijakan fungsional untuk melaksanakan tatacara pelaksanaan semua aktivitas manajemen yang perlu dilaksanakan organisasi.

Prosedur mencoba memperjelas implementasi strategi yang telah diformulasikan, diorganisir serta diarahkan.

Aktivitas manajemen sebelum adanya kegiatan itu tergantung pada keputusan atau kebijakan yang di intruksikan oleh atasan yang kemudian di implementasikan sesuai prosedur yang sudah ditetapkan. Berdasarkan hasil dokumentasi yang di dapat dari Kantor Kementerian Agama berupa SOP keuangan.

Evaluasi Strategi Kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut

Penilaian hasil kerja atau literature MSDM dikenal dengan istilah performance appraisal yang didefinisikan sebagai suatu sistem pengukuran formal, terstruktur, untuk menilai dan mempengaruhi sifat-sifat pegawai dalam bekerja, tingkah laku dan hasil pekerjaan, tingkat ketidakhadiran, untuk menemukan seberapa produktif pegawai tersebut melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan kata lain penilaian ini dapat juga menentukan seberapa produktif pegawai tersebut dan apakah ia dapat bekerja efektif di masa yang akan datang sehingga baik pegawai itu sendiri, organisasi dan masyarakat akan mendapatkan keuntungan.

Untuk melakukan hasil kinerja terhadap tenaga pegawai Kementerian Agama Kabupaten Garut dapat dilihat dari 3 hal yaitu: (1) Kemampuan dalam bidang administrasi, maksudnya tenaga pegawai telah mampu mengelola tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang tenaga pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut; (2) Dapat melakukan tugas pokok dan fungsinya dengan baik (bagi tenaga pegawai) atau berjiwa profesional dan kedisiplinan, tidak hanya memberikan pengetahuan saja pada dirinya tetapi pada tenaga pegawai lainnya yang berprestasi adalah yang dapat mendekati antara atasan dengan bawahan dengan jalan memberikan pendekatan kejiwaan pada para pegawai; (3) Tenaga pegawai mempunyai kemauan atau semangat besar dalam melakukan tugasnya, karena tenaga pegawai kadang-kadang malas. Mereka mempunyai kemampuan tapi tidak mempunyai kemauan.

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan Bapak H. Usep Saepudin Muhtar, M.Pd selaku Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut mengenai cara penilaian kinerja pegawai yaitu: 1) dilihat dari SKP (sasaran kinerja pegawai), kontrak kerja sesuai jabatan fungsional umum tertentu. 2) staff / karyawan fungsional umum, maksudnya gaji di beri dari fungsional umum, kalau humas di beri dari fungsional khusus. 3) bekerja sesuai dengan jabatan: tingkat pencapaian minimal baik. Selaku atasan kita punya yang namanya buku catatan kinerja pegawai, dari pimpinan catatan kinerjanya berbeda di masing-masing kepala seksi ada jenjang tersendiri, selain itu setiap karyawan membuat laporan kinerja harian sehingga kinerja mereka terpantau setiap harinya (Wawancara Kepala Kantor Kementerian Agama Bapak H. Usep Saepudin Muhtar, M.Pd 29/01/2018/09.00 WIB).

Penilaian kinerja pegawai dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai, serta perilaku pegawai, penilaian kinerja pegawai dilakukan secara objektif, terukur, akuntable, partisipasif dan transparan (Wawancara Kepala Bagian TU (Kasubag) Kantor

Kementerian Agama Bapak H. Irwan Nurjaman, S.Ag, M.Si 29/01/2018/09.00 WIB).

SIMPULAN

Perumusan strategi yang dilakukan Kepala Kementerian Agama Kabupaten Garut dalam proses manajemen strategi didalamnya mencakup pemindaian lingkungan yang dilakukan guna menganalisis adanya lingkungan birokrasi, menganalisis kekuatan yang akan membantu proses kepemimpinan yaitu dengan adanya keinginan dari para pegawai untuk mengembangkan dirinya dan kerjasama tim antara pegawai dan pimpinannya. Kemudian peluang yang di dapat dimanfaatkan yaitu dengan menerapkan 5 nilai budaya dan pelatihan-pelatihan khusus/ diklat karyawan. Selanjutnya ancamanya dilihat dari rekrutmen karyawan yang belum memenuhi tuntutan pembaharuan. Untuk mencapai visi, kepala Kepala Kementerian Agama Kabupaten Garut mengimplementasikannya dalam misi disertai dengan strategi. Pencapaian visi misi dan tujuan. Adapun startegi yang dilakukan oleh Kepala Kemenag Garut yaitu Strategi operasional yaitu mengoprasikan sumber daya yang dimiliki dengan memberdayakan sumber daya yang ada.

Pelaksanaan strategi terealisasi dalam program-program yang telah diselenggarakan. Salah satu program yang telah diselenggrakan yaitu rapat kordinasi setiap awal bulan yang dilakukan oleh kepala untuk memantau setiap program dan kegiatan yang diselenggarakan. Program peningkatan sarana prasarana Aparatur Kementerian Agama, program bimbingan masyarakat Islam, program pendidikan islam dan program penyelenggara haji dan umroh. Dalam menyelenggarakan program yang merupakan instruksi dari pimpinan tentunya haruslah di dukung dengan anggaran yang mendukung terselenggaranya kegiatan dan program tersebut yang disesuaikan dengan kebutuhan juga mengacu kepada prosedur dan SOP yang sudah ditetapkan.

Evaluasi Strategi Kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut. Penilaian hasil kerja menentukan seberapa produktif pegawai dalam bekerja. Untuk melakukan hasil kinerja terhadap tenaga pegawai Kementerian Agama Kabupaten Garut dapat dilihat dari 3 hal yaitu; a) Kemampuan dalam bidang administrasi; b) Dapat melakukan tugas pokok dan fungsinya dengan baik; c) Tenaga pegawai mempunyai kemauan atau semangat besar dalam melakukan tugasnya.

REFERENSI

- Badrudin, (2014). *Manajemen Peserta Didik*. Jakarta: PT Indeks.
- Danin, Sudarman. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fattah, Nanang. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [Http//Kemenag.blogspot.com/p/profil/html](http://Kemenag.blogspot.com/p/profil/html). Diambil pada 5 Mei 2017. 09:10 WIB.
- Ngalim M, Purwanto. (1995). *Psikologi Pendidikan; edisi 3*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Observasi di Kantor Kemenag Kabupaten Garut, tgl 1-10 Mei 2017.
- Sanjaya, Wina. (2010). *strategi Pembelajaran*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Siagian, Sondang, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama). Jakarta: Binapura Aksara.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, (2010) *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson.
- Yusnidar, (2014), *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Man Model Banda Aceh*, Jurnal Ilmiah Didaktika, Vol, XIV No.2, 320-349.
- Zaenuri, Ahmad, (2016). *Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayanan Prima*. Jurnal Pendidikan, Vol. 14, No.1-14.