

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKSI PENDIDIKAN  
DINIYAH DAN PONDOK PESANTREN DALAM MENGENDALIKAN  
*WORK-OVERLOAD* PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN GRESIK**

**SKRIPSI**

**Oleh :**

**Dalilah Ayu Permatasari  
D03217009**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
2021**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : DALILAH AYU PERMATASARI  
NIM : D03217009  
PRODI : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKSI  
PENDIDIKAN DINIYAH DAN PONDOK PESANTREN  
JUDUL : DALAM MENGENDALIKAN *WORK-OVERLOAD*  
PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN GRESIK

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/  
karya peneliti sendiri, kecuali pada bagian yang dirujuk sebelumnya

Surabaya, 31 Juli 2021

Pembuat pernyataan



Dalilah Ayu Permatasari

## HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh:

NAMA : DALILAH AYU PERMATASARI

NIM : D03217009

PRODI : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JUDUL : STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKSI  
PENDIDIKAN DINIYAH DAN PONDOK PESANTREN  
DALAM MENGENDALIKAN *WORK-OVERLOAD*  
PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN GRESIK

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

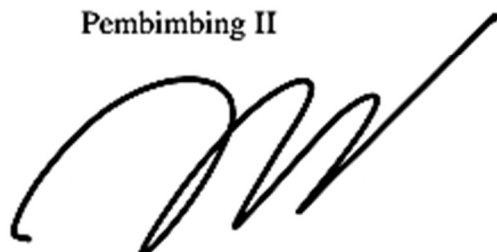
Surabaya, 08 Juli 2021

Pembimbing I



Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D.  
NIP. 196703111992031003

Pembimbing II



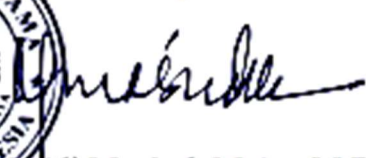
Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'i, M.Pd.I  
NIP.198207122015031001

## PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

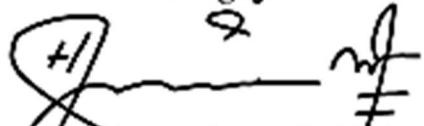
Skripsi oleh Dalilah Ayu Permatasari ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan,  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
Surabaya,  
Mengesahkan,  
Dekan,

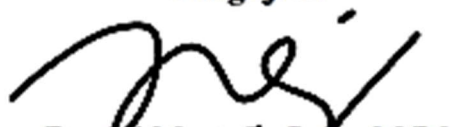


  
Dr. H. Ali Mas'ud, M.Ag, M.Pd.I  
NIP. 196301231993031002

### Penguji I

  
Dr. Hanun Asrohan, M.Ag  
NIP. 196804101995032002

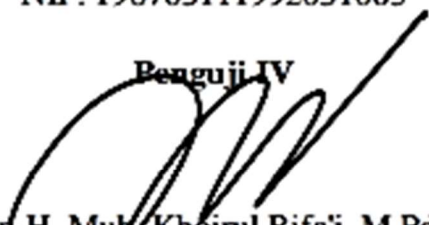
### Penguji II

  
Dr. Ali Mustofa, S.Ag, M.Pd  
NIP. 197612252005011008

### Penguji III

  
Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D  
NIP. 196703111992031003

### Penguji IV

  
Dr. H. Muhi Khoirul Rifa'i, M.Pd.I  
NIP. 198207122015031001



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fpx.031-8413500  
E-Mail: perpustakaan@uin-sby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : DALLAH AYU PERMATASARI

NIM : D03217009

Fakultas/Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan/Manajemen Pendidikan Islam

E-mail address : ayups2120@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Skripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)  
yang berjudul :

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKSI PENDIDIKAN DINIYAH DAN

PONDOK PESANTREN DALAM MENGENDALIKAN *FORK-OVERLOAD* PEGAWAI

DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN GRESIK

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 12 Agustus 2021

Pemulis

Dallah Ayu Permatasari

## ABSTRAK

**Dalilah Ayu Permatasari (D03217009). Strategi Kepemimpinan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dalam Mengendalikan *Work-Overload* Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Dosen Pembimbing I, Drs. H. Nur Kholis, M.Ed. Admin., Ph.D dan Dosen Pembimbing II, Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'i, M.Pd.I.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mengapa terjadi *work-overload* pegawai di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik, bagaimana strategi kepemimpinan kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik, dan juga dampak strategi kepemimpinan kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik terhadap pekerjaan dan pegawai. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian ini adalah kepala seksi dan pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. Hasil akhir penelitian menunjukkan bahwa: (1) *work-overload* pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik karena tidak seimbangnya beban kerja dengan jumlah sumber daya manusia yang ada sehingga terjadi jam kerja yang berlebihan. (2) Strategi kepemimpinan yang dilakukan kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren melalui kerjasama antar pegawai dan saling membantu tanpa melihat tupoksi masing-masing sehingga *work-overload* bisa teratasi dengan baik. (3) Motivasi, dorongan dan arahan kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik sangat berdampak pada pekerjaan dan pegawai. Hal ini karena tindakan yang dilakukan kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dapat meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan enjoy serta mempengaruhi psikologi pegawai agar tidak terganggu.

**Kata Kunci:** Strategi Kepemimpinan, *Work-Overload* Pegawai

## DAFTAR ISI

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| HALAMAN JUDUL .....                                | i   |
| HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....               | iii |
| PENGESAHAN TIM PENGUJI .....                       | iv  |
| MOTTO .....                                        | v   |
| LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....      | vi  |
| KATA PENGANTAR .....                               | vii |
| ABSTRAK .....                                      | x   |
| DAFTAR ISI .....                                   | xi  |
| DAFTAR TABEL .....                                 | xiv |
| DAFTAR GAMBAR .....                                | xv  |
| BAB I PENDAHULUAN .....                            | 1   |
| A. Latar Belakang .....                            | 1   |
| B. Fokus Penelitian .....                          | 7   |
| C. Tujuan Penelitian .....                         | 8   |
| D. Manfaat Penelitian .....                        | 9   |
| E. Definisi Konseptual .....                       | 10  |
| F. Keaslian Penelitian .....                       | 13  |
| G. Sistematika Pembahasan .....                    | 19  |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA .....                        | 21  |
| A. Strategi Kepemimpinan .....                     | 21  |
| 1. Pengertian Strategi .....                       | 21  |
| 2. Penyusunan Strategi .....                       | 23  |
| 3. Implementasi dan Evaluasi Strategi .....        | 25  |
| 4. Pengertian Kepemimpinan .....                   | 31  |
| 5. Gaya Kepemimpinan .....                         | 36  |
| 6. Konsep Kepemimpinan dalam Pandangan Islam ..... | 46  |
| 7. Kepemimpinan yang Efektif .....                 | 50  |
| B. <i>Work-Overload</i> Pegawai .....              | 53  |





## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 3. 1 Daftar Informan Penelitian .....                                                                                                       | 68  |
| Tabel 3. 2 Kebutuhan Data Wawancara .....                                                                                                         | 71  |
| Tabel 3. 3 Instrumen Dokumentasi.....                                                                                                             | 71  |
| Tabel 4. 1 Triangulasi <i>Work-Overload</i> Pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik ..... | 91  |
| Tabel 1 Daftar Pertanyaan Wawancara .....                                                                                                         | 122 |
| Tabel 2 Data Barang Milik Negara (BMN) Sarana Fisik/Barang Tetap .....                                                                            | 126 |
| Tabel 3 Sarana Fisik Tidak Tetap/Barang Tidak Tetap .....                                                                                         | 126 |
| Tabel 4 Tugas dan Fungsi Pokok Pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik .....              | 130 |



## PENDAHULUAN

Sebuah organisasi perlu penataan beban kerja bagi pegawai sebagai tanggung jawab pekerjaan yang harus diselesaikan dalam organisasi tersebut, misalnya pemerataan beban kerja. Adanya pemerataan beban kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Dalam dunia kerja, beban kerja pegawai harus diperhatikan dan disesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan pegawai untuk meningkatkan daya saing serta pekerjaan yang ada menjadi efektif dan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Menurut Ebert dan Griffin pemimpin memiliki beberapa tugas utama. *Pertama*, menyelesaikan suatu pekerjaan, seorang pemimpin menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan. Pekerjaan yang akan diselesaikan harus tepat waktu maka perlu mengukur atau merencanakan waktu pengerjaan. *Kedua*, dilakukan secara kerja sama tim, dalam hal ini pemimpin harus memberdayakan sumber daya manusia sebagai faktor penggerak untuk menyelesaikan pekerjaan. Tugas pokok seorang pemimpin yakni mengelola, mengarahkan, mengendalikan

<sup>8</sup> Aspizain Chaniago, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2017), 2.

Strategi kepemimpinan merupakan rencana untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sesuai dengan kondisi yang ada sehingga mampu mewujudkan tujuan organisasi. Banyak strategi yang dapat diterapkan oleh pimpinan dalam mengelola dan mengendalikan *work-overload* yakni dengan memberikan dukungan dan motivasi kepada pegawai dalam mengerjakan tugas, membagi pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai, berhubungan baik dengan semua pegawai serta memberikan perhatian khusus untuk membangun organisasi, menggali dan mengembangkan sumber daya manusia serta meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai.<sup>10</sup>

Pemilihan strategi berhubungan erat dengan karakter kepemimpinan. Karakter seorang pemimpin akan memberikan pengaruh bagi pegawai, dimana pemimpin yang baik adalah pemimpin yang selalu memperhatikan

<sup>10</sup> A.B. Susanto, *Strategic Leadership* (Jakarta: PT Gramedia Utama, 2019), 8.

untuk memikirkan masa depan, belajar dari masa lalu, dan seorang pemimpin. Keterampilan atau keahlian berhubungan dengan kapasitas dan kualitas dalam memecahkan masalah, mengendalikan masa kini, serta mampu menerima tantangan yang akan datang. Dengan keterampilan, seorang pemimpin dapat mencari cara untuk menghasilkan karya yang lebih baik.<sup>12</sup>

Sebagai pemimpin harus mampu menjadi teladan yang baik termasuk kedisiplinan. Selain itu pemimpin juga mampu untuk meningkatkan kesejahteraan, keamanan, memberi motivasi, memberdayakan, mempengaruhi serta memberi perubahan ke arah yang lebih baik yang efektif yaitu pemimpin yang berpikir secara kritis, kreatif, dan cekatan dalam mengelola dan memimpin organisasi dan

Sebagai pemimpin harus mampu menjadi teladan termasuk kedisiplinan. Selain itu pemimpin juga mampu untuk ketahanan, ketertarikan, ketekunan, ketepatan, kedamaian, keamanan, memberi motivasi, memberdayakan, mempengaruhi serta memberi perubahan ke arah yang lebih baik dan positif. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang berpikir secara kritis, kreatif, inovatif, berkeadilan, berkepastian dalam mengelola dan memimpin organisasi dan

Dalam Al-Qur'an telah dijelaskan mengenai kriteria pemimpin yang baik. Allah SWT berfirman Q.S Al-Anbiya:73

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ

<sup>11</sup> Rachma Attamimi and Gerrit M. Pentury, "Pentingnya Sikap Positif Untuk Menjamin Proses Kepemimpinan, Dan Peningkatan Kinerja," *Soso-Q* Vol. 2, No. 2 (2010): 122.

<sup>12</sup> Tambunan, *Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan*, 14.

<sup>13</sup> Ibid, 15.



Pekerjaan yang banyak dengan sumber daya manusia yang tidak seimbang tentunya menimbulkan masalah sehingga sering terjadi hambatan salah satunya yakni menunda *dead line*. Meskipun begitu, semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Pemilihan strategi kepemimpinan yang baik tentunya berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai, melalui kerjasama tim dan saling membantu satu sama lain dapat memudahkan pegawai dalam bekerja.<sup>17</sup>

## B. Fokus Penelitian

<sup>16</sup> Dokumentasi Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik Tahun 2019/2020.

[illegible]



Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis.

- a. Penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan khususnya strategi pimpinan dalam mengendalikan *work-overload* pegawai.
- b. Penelitian ini diharapkan memberikan dukungan terhadap penelitian sejenis dan dapat menjadi tambahan pengetahuan dalam disiplin ilmu pendidikan.

a. Bagi peneliti

b. Bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

[illegible]

### E. Definisi Konseptual

Definisi konseptual dari judul penelitian ini dipaparkan untuk memudahkan pembaca dalam memahami penjelasan secara singkat, sebagai berikut:

## 1. Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategas*”. Kata *strategas* berasal dari kata *stratas* yang berarti militer dan *ag* yang berarti memimpin. Dalam hal ini strategi diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral dalam menyusun rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang. Menurut Certo strategi diartikan sebagai analisis, keputusan dan aksi yang dilakukan suatu organisasi untuk mempertahankan keunggulan yang kompetitif. Dalam hal ini strategi berhubungan dengan bagaimana menganalisis sasaran strategi terkait visi, misi, tujuan serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi organisasi sehingga dapat memberikan keputusan yang strategis.<sup>18</sup> Strategi dilakukan melalui analisis perubahan, analisis struktur organisasi, analisis budaya organisasi, analisis gaya kepemimpinan, dan evaluasi strategi.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah cara yang dilakukan organisasi untuk mencapai sebuah tujuan organisasi melalui berbagai cara.

<sup>18</sup> Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan* (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 5.

## 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin”. Berdasarkan Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern, kata “pimpin” memiliki arti memimpin, menuntun, menunjukkan jalan, mengepalai, melatih, mendidik dan mengajar. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pemimpin adalah orang yang memimpin sedangkan kepemimpinan mengenai pemimpin atau cara memimpin.<sup>19</sup>

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi individu atau kelompok dalam melakukan aktivitas atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Griffin berpendapat bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan dan dapat diterima oleh orang lain sebagai seorang pemimpin. Seorang pemimpin tentunya harus memiliki keterampilan salah satunya yakni keterampilan diagnostik, keterampilan komunikasi, keterampilan pengambilan keputusan, dan keterampilan manajemen waktu.<sup>20</sup>

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan adalah proses rencana yang ditetapkan oleh atasan untuk mencapai tujuan organisasi.

<sup>19</sup> Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah Melalui Managerial Skills* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 34.

<sup>20</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), 8.

### 3. *Work-Overload* Pegawai

Beban kerja merupakan pekerjaan seseorang yang harus diselesaikan oleh organisasi baik swasta maupun pemerintah yang dilihat dari volume pekerjaan dan jangka waktu yang harus diselesaikan.<sup>21</sup> Beban kerja berlebihan (*work-overload*) adalah suatu kondisi yang terjadi apabila lingkungan memberi tuntutan yang melebihi kemampuan pegawai. Menurut Gibson kelebihan beban kerja (*work-overload*) merupakan pekerjaan yang terlalu banyak dan harus diselesaikan dalam waktu tertentu atau tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga membutuhkan tenaga yang lebih. Adapun faktor yang mempengaruhi *work-overload* yaitu tekanan waktu, jam kerja, konflik peran, kebisingan, informasi berlebihan, tindakan berulang, dan tanggung jawab.<sup>22</sup>

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja berlebihan (*work-overload*) adalah sebuah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam waktu tertentu yang membutuhkan tenaga lebih atau tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan.

<sup>21</sup> Agripa Toar Sitepu, “Beban Kerja Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara TBK Cabang Manado,” *Jurnal EMBA* Volume 1, No. 4 (2013): 1125.

<sup>22</sup> Riny Chandra and Dody Adriansyah, "Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Di Langsa," *Jurnal Manajemen dan Keuangan* Vol. 6, No. 1 (Mav 2017): 671.

## F. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian digunakan sebagai referensi bagi peneliti dalam melakukan penelitian, selain itu penelitian sebelumnya digunakan untuk menunjukkan keaslian peneliti bahwa peneliti tidak melakukan duplikasi dari penelitian terdahulu. Berikut hasil pencarian karya ilmiah yang terkait dengan strategi kepemimpinan dapat dilihat dalam uraian di bawah ini:

1. Linda Permata<sup>23</sup> dengan judul skripsi Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Terpadu Ushuluddin Penengahan Lampung Selatan (2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan menggunakan tipe kepemimpinan demokratis. Strategi yang digunakan oleh pimpinan sangat baik dalam meningkatkan kualitas guru sebagai da'i, seperti melaksanakan pengajian secara rutin, memberikan pola mengajar yang baik, memberikan tambahan materi khusus, mendatangkan para ahli dibidang pendidikan untuk memberikan pengajaran kepada guru seperti seminar, mengadakan musyawarah dengan para guru mencari kekurangan dan kelebihan pesantren selalu mengadakan evaluasi setiap minggunya.

Penelitian yang dilakukan oleh Linda Permata dengan penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan perbedaan terletak pada fokus penelitian, teori yang digunakan

<sup>23</sup> Linda Permata, “Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Ushuluddin Penengahan Lampung Selatan” (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019).



Penelitian yang dilakukan oleh Cut Mariani dengan penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan perbedaan terletak pada fokus penelitian, teori yang digunakan dan lokasi penelitian. Fokus penelitian Cut Mariani adalah strategi kepemimpinan kepala madrasah dan meningkatkan kinerja guru, sedangkan penelitian ini fokus pada strategi kepemimpinan dan mengendalikan *work-overload* pegawai. Teori yang digunakan Cut Mariani adalah teori kepemimpinan menurut Kreitner dan Kinicki. Sedangkan dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori kepemimpinan menurut Griffin. Penelitian Cut Mariani berlokasi di MTs Al-Manar Tembung, sedangkan peneliti ini berlokasi di Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

- <sup>25</sup> Dela Sinitiya Lutfi, “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Disiplin Peserta Didik Di MAN Kota Batu” (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2020).



4. Dani Praditya Setiawan<sup>26</sup> dengan judul skripsi Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Macanan Jaya Cemerlang Klaten-Jawa Tengah-Indonesia (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan; (2) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (3) beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kontribusi pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

<sup>26</sup> Dani Praditya Setiawan, “Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Macanan Jaya Cemerlang Klaten-Jawa Tengah-Indonesia” (Universitas Negeri Yogyakarta, 2016).

5. Hasan Basri<sup>27</sup> dengan judul skripsi Hubungan Antara *Work-Overload* dan *Supervisor Support* Terhadap *Work Family Conflict* pada Rumah Sakit Umum Bhakti Rahayu Surabaya (2012). Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik kerja yang dimiliki seseorang, semakin tinggi pula konflik kerja keluarga yang dialami seseorang. Namun, semakin rendah beban kerja yang dialami maka semakin rendah pula konflik kerja yang dialami seseorang. Konflik kerja keluarga tidak memiliki hubungan dengan dukungan atasan dan juga untuk dukungan atasan tidak memiliki hubungan dengan beban kerja berlebihan.

<sup>27</sup> Hasan Basri, “Hubungan Antara Work Overload Dan Supervisor Support Terhadap Work Family Conflict Pada Perawat Rumah Sakit Umum Bhakti Rahayu Surabaya” (Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel, 2012).

Staveland sedangkan peneliti ini menggunakan teori *work-overload* menurut Gibson. Penelitian Hasan Basri menggunakan metode kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian Hasan Basri berlokasi di Rumah Sakit Umum Bhakti Rahayu Surabaya sedangkan peneliti ini berlokasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

## G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan dalam menguasai isi tulisan, peneliti menyusun sistematika sebagai berikut:

Bab I merupakan pendahuluan, peneliti mengulas secara global isi skripsi yang mencakup latar belakang, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keaslian penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II merupakan kajian teori, peneliti mengulas teori yang digunakan oleh peneliti mengenai strategi kepemimpinan dan mengendalikan *work-overload* pegawai.

Bab III merupakan metode penelitian, peneliti memberikan gambaran mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian yang meliputi: jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data penelitian dan informan penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data dan pengecekan keabsahan data.



## KAJIAN PUSTAKA

Dari berbagai pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah cara, proses, langkah dan upaya organisasi dalam melakukan berbagai kegiatan atau aktivitas untuk mencapai sebuah tujuan jangka panjang yang berorientasi pada masa yang akan datang. Dalam lingkungan Kantor Kementerian Agama, kepala seksi bertugas untuk memberikan arahan kepada pegawai, khususnya kepala Seksi PD Pontren yang membutuhkan kerja sama dengan pegawai dan lembaga binaan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

<sup>30</sup> Iqbal Arraniri, *Manajemen Strategi* (Sukabumi: Al Fat Zumar, 2014), 6.

Strategi merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai target organisasi. Keberhasilan organisasi bergantung pada kompetensi pemimpin dengan menerapkan strategi yang baik. Dalam hal ini strategi sangat berkaitan dengan tujuan organisasi dan keadaan lingkungan organisasi serta pemimpin yang mempengaruhi dalam mewujudkan suatu target organisasi.<sup>32</sup>

Menurut David, menyusun strategi termasuk tahap dalam mengembangkan rencana yang strategis meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan dan pengembangan suatu organisasi melalui strategi tertentu termasuk mengembangkan visi misi, penilaian internal dan eksternal yang akan dirumuskan sebagai berikut:

Menurut Gampbell dan Yeung mendefinisikan bahwa proses pengembangan misi harus ada kedekatan emosional dan sensasi misi antara organisasi dan pegawai. Gampbell dan Yeung membedakan antara visi dan misi. Visi merupakan sebuah keadaan yang diinginkan

<sup>32</sup> Philip Kotler, *Marketing Manajemen* (Jakarta: Pen Hallindo, 1997), 8.

- 1) Untuk memastikan tujuan dasar organisasi
- 2) Untuk memberikan standar alokasi sumber daya organisasi
- 3) Untuk menciptakan kondisi organisasi secara umum
- 4) Untuk menjadi titik utama seseorang dalam menciptakan tujuan dan arah organisasi, serta mencegah para anggota yang menyeleweng atau tidak sejalan dalam menjalankan kegiatan organisasi
- 5) Untuk memberi fasilitas tujuan organisasi menjadi struktur kerja yang melibatkan tugas hingga tanggungjawab organisasi
- 6) Untuk memberi fasilitas tujuan organisasi kemudian dijadikan dasar tujuan organisasi termasuk waktu, biaya, dan kinerja sehingga dapat dievaluasi dan dikontrol.

David mengemukakan bahwa penilaian eksternal atau analisis lingkungan dengan tujuan untuk mengembangkan daftar yang terbatas mengenai peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Kemudian Freund menekankan bahwa faktor eksternal penting untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, terukur, berlaku pada organisasi birokrasi yang lain dan sejenis, serta harus relevan secara keseluruhan organisasi dan yang lainnya fokus

### c. Penilaian Internal

### 3. Implementasi dan Evaluasi Strategi

<sup>33</sup> Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif* (Medan: Perdana Publishing, 2013), 36-37.

Menurut Certo dan Peter proses implementasi dan evaluasi strategi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

Analisis perubahan merupakan tahap pertama dalam proses implementasi strategi dengan tujuan untuk memberikan gagasan yang jelas dan rinci mengenai berapa banyak organisasi harus berubah agar berhasil dalam mengimplementasikan strateginya.

Pengembangan Organisasi (*Organization Development*) yang secara relatif kurang mendapat perhatian dari para manajer di lingkungan organisasi profit dan non profit. Hasil dari pengembangan organisasi yaitu untuk menjadikan organisasi menjadi lebih baik. adapun karakteristik pengembangan organisasi sebagai berikut:

- [illegible]



juga pada berubahnya budaya organisasi. Kesuksesan organisasi didukung oleh budaya organisasinya untuk mencapai tujuan yang mampu meningkatkan kinerja pegawai.

d. Analisis Gaya Kepemimpinan

Pada hakikatnya kepemimpinan merupakan kekuasaan yang dimiliki seseorang untuk membina, membimbing, mengarahkan, menggerakkan orang lain agar dapat bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam implementasi strategi. Gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap implementasi strategi, kepemimpinan yang kompeten dan profesional implementasi strategi.

#### d. Analisis Gaya Kepemimpinan

Pada hakikatnya kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk membina, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam implementasi strategi. Gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap implementasi strategi, tanpa adanya kepemimpinan yang kompeten dan profesional implementasi tersebut bisa gagal. Gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan lingkungan organisasi dan perilaku para pegawai yang ada dalam organisasi tersebut agar kepemimpinan dan struktur dalam organisasi tersebut dapat berjalan secara maksimal.

### e. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah sebuah proses untuk memperoleh informasi mengenai pelaksanaan rencana-rencana dan kinerjanya serta

Keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien dengan pengguna anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadi pemborosan

2) Produktifitas Tinggi

Keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat. Kekeliruan atau kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi, serta yang paling penting proses dan hasil memberikan pelayanan umum (masyarakat) mampu memuaskan mereka.

## 2) Produktifitas Tinggi

### 3) Posisi Kompetitif

#### 4) Keunggulan Teknologi

[illegible]

pekerjaan sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat. Berdampingan dengan hal tersebut SDM harus terus berkembang pada kemampuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi serta mengantisipasi masalah yang akan timbul dari pengaruh globalisasi di masa mendatang.

6) Iklim Kerja

Tolok ukur iklim kerja menunjukkan bahwa hubungan interpersonal dikenal sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan. Setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi mewujudkan hubungan yang baik antar pegawai untuk menciptakan kondisi yang harmonis sesuai dengan posisi, wewenang,

## 6) Iklim Kerja

Tolok ukur iklim kerja menunjukkan bahwa hubungan kerja dikenal sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan. Setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi mewujudkan hubungan yang baik antar pegawai untuk menciptakan kondisi yang harmonis sesuai dengan posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing baik di dalam maupun di luar jam kerja.

bangsa, dan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan/atau organisasi.<sup>34</sup>

#### 4. Pengertian Kepemimpinan

Pada hakikatnya kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu *leader* pemimpin, kemudian *leadership* artinya kepemimpinan. Pemimpin adalah seorang yang menduduki sebagai pimpinan. Kepemimpinan merupakan aktivitas sebagai pemimpin. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kegiatan atau aktivitas memimpin bawahan atau orang lain. Menurut Nawawi kepemimpinan dikatakan sebagai keahlian seseorang untuk menggerakkan sekelompok orang agar bekerja sama dalam melakukan aktivitas-aktivitas yang terarah sehingga mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>35</sup> Kepemimpinan merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin termasuk mengelola semua sumber daya yang ada dan dapat menggerakkan atau mempengaruhi bawahannya sehingga mudah dalam bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

Griffin berpendapat bahwa kepemimpinan adalah orang yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan dan dapat diterima oleh orang lain sebagai seorang pemimpin.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan*. 153-158.

<sup>35</sup> Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektifitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing Dan Kecerdasan Emosi* (Yogyakarta: Deepublish, 2006, 1-2).

<sup>36</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), 8.

Dari beberapa definisi kepemimpinan, Owens menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kelompok fungsi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan dapat mempengaruhi perilaku orang lain.<sup>37</sup>

- a. Kepemimpinan perlu keahlian berdasarkan ilmu pengetahuan yang dimiliki untuk mengelola segala tugas yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Kepemimpinan perlu kemampuan untuk mengoordinasi, memberi motivasi dan arahan kepada pegawai baik secara individu atau kelompok.
- c. Semakin tinggi kedudukan kepemimpinan dalam organisasi, nilai dan strategi dalam mengambil keputusan semakin besar. Sebaliknya,

[illegible]

- d. Kepemimpinan adalah aktivitas yang menghendaki seseorang dalam mengatur, mengarahkan, memengaruhi orang lain yang ada dalam organisasi tersebut.
- e. Organisasi berperan sebagai wadah, tujuan dan sasaran kegiatan dalam pelaksanaan tugas serta tanggung jawab pada lingkungan organisasi.<sup>38</sup>

Davis dan Newstrom mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil bergantung pada perilaku, keterampilan, dan tindakan yang tepat, bukan pada ciri individu. Keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin sebagai berikut:

Keterampilan yang mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam menjalankan sebuah teknik atau proses. Keterampilan teknis harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mengetahui kebutuhan manusia dan organisasi sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin pesat. Keterampilan teknis ini dapat membantu pimpinan dalam menjalankan peran kepemimpinan dan

[illegible]

b. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*)

### c. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

[illegible]

Menurut Griffin keterampilan yang harus dimiliki pemimpin yang paling utama selain keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual, sebagai berikut:

- <sup>39</sup> Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, 37-39.

## 5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk menggerakkan dan mengarahkan anggotanya untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin tergantung pada kepribadian, situasi yang dihadapi serta pengalamannya. Gaya kepemimpinan hanya bersifat sementara sehingga sulit dinilai seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan seperti apa. Menurut Stoner gaya kepemimpinan adalah beberapa tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam hal proses mengarahkan dan mempengaruhi kinerja pegawai.<sup>41</sup> Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah dari kepribadian seorang pemimpin itu sendiri yang sudah ada sejak lahir. Secara umum ada beberapa gaya kepemimpinan yaitu:

a. Kepemimpinan Otokratis (*autocratic leadership*)

Davis dan Newstrom mendefinisikan bahwa kepemimpinan otokratis adalah memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Pemimpin otokratis memiliki kewenangan penuh dalam melaksanakan tanggung jawab. Manfaat pemimpin otokratis adalah memuaskan pemimpin, mengambil keputusan dengan cepat, mendayagunakan pegawai yang kurang berpengalaman serta memberikan keamanan dan keteraturan pegawai. Stoner berpendapat

<sup>40</sup> Ibid, 41.

<sup>41</sup> Richard Christian Turang, Paulus Kindangen, and Johan Tumiwa, "Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance in PT. Dayana Cipta," *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* Vol. 15, No. 4 (2015): 507.

otokratis menjalankan kepemimpinannya selalu bersikap egois, menuntut bawahan untuk selalu taat dan peraturan yang dibuat, serta pendekatan kepada bawahan dengan memaksa dan menghukum. Sehingga pemimpin otokratis memungkinkan memberi keamanan dan kenyamanan bagi bawahan karena tidak efektif bagi keberlanjutan organisasi. Perilaku pemimpin otoriter berorientasi pada kepentingan dan kekuasaan bagi dirinya sendiri.<sup>42</sup>

Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena gaya kepemimpinan otokratis ini seorang pemimpin sangat berkuasa dan

Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena gaya kepemimpinan yang diterapkan gratis ini seorang pemimpin sangat berkuasa dan

---

sehingga gaya kepemimpinan otoritis kurang berpengaruh terhadap organisasi.<sup>43</sup>

b. Kepemimpinan Militeristis (*Militerisme Leadership*)

Kepemimpinan militeristis biasanya digunakan pada organisasi militer atau organisasi sistem komando. Pemimpin militeristis memiliki sifat bangga terhadap pangkat yang dimiliki, memberi perintah kepada pegawai, angkuh dengan jabatan dan kekuasaan yang dimiliki, serta mengkaitkan kekuasaan dalam mengambil keputusan, dan menganggap pegawai paling rendah dan tidak ada apa-apanya. Pemimpin militeristis melimpahkan tugas dan tanggung jawab kepada pegawai. Pemimpin militeristis ini mengambil keputusan melibatkan pegawai hanya pada kondisi tertentu, keputusan yang bersifat penting hanya melibatkan pemimpin yang setingkat atau yang lebih tinggi. Pemimpin militeristis menuntut pegawai untuk selalu disiplin, taat, setia, membangun kerjasama serta mengikuti peraturan yang sudah ditetapkan. Kepemimpinan militeristis ini terlalu menjaga wibawa dan jabatan sehingga ingin selalu dihormati dan disegani pegawai, namun hal ini kurang efektif dan dapat mengakibatkan kurangnya komunikasi dengan pegawai.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Citra Leoni Tumbol, Bernhard Tewal, and Jantje L. Sepang, “Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik Dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada KPP Pratama Manado,” *Jurnal EMBA* Vol. 2, No. 1 (March 1, 2014): 46.

<sup>44</sup> Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, 48.

### c. Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*)

<sup>45</sup> Bryan Johannes Tampi, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado),” *Jurnal Acta Diurna* Vol. 3, No. 4 (2014): 4.

tradisional, misalnya pemimpin di suku tertentu yang berada di terpencil dan masih berpegang teguh pada kebiasaan atau adat tersebut. Pemimpin paternalistik dipilih karena pemimpin tersebut dihormati, disegani, dan diangkat berdasarkan golongan berdasarkan keturunan dari seorang pemimpin suku sel kepemimpinanannya bersifat turun temurun dari keluarganya.<sup>46</sup>

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan patrimonial kurang berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pemimpin menganggap bahwa pegawai kurang dewasa sehingga pegawai tidak diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapat atau mengemukakan keputusan.<sup>47</sup>

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang menganggap bahwa pegawai kurang dewasa dan perlu diawasi. Hal ini memberikan kesempatan untuk mengungkapkan pendapat.

d. Kepemimpinan Partisipatif (*Participatic Leadership*)

Davis dan Newstrom berpendapat bahwa pemimpin partisipatif adalah pemimpin yang memberi kekuasaan atas kewenangan, dimana pemimpin dan anggota kelompok bertindak sebagai unit sosial. Kepemimpinan partisipatif berusaha melibatkan, mengikutsertakan,

<sup>46</sup> Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, 49.

<sup>47</sup> Tampi, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia. TBK (Regional Sales Manado).”

pemimpin jika melibatkan pegawai atau anggota yang dipimpinnya untuk mendorong pegawai bekerja sama dalam menjalankan tugas.<sup>48</sup>

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pegawai mudah memahami pekerjaan apa yang harus dikerjakan serta adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai.<sup>49</sup>

e. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* pada umumnya memberi kebebasan secara utuh dalam membuat keputusan dan menyelesaikan tugas dengan cara apa saja yang dianggap sesuai. Pemimpin *laissez faire* beranggapan bahwa organisasi akan berjalan dengan sendirinya jika

baik anantara pimpinan  
*maîtrise Faire*

e. Kepemimpinan *Laissez Faire*

apa saja yang dianggap sesuai. Pemimpin

<sup>48</sup> Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, 50.

<sup>49</sup> Andre Setiawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja," *AGORA* Vol. 5, No. 3 (2017): 6.



f. Kepemimpinan Bebas-Kendali (*Free-Rein Leadership*)

Kepemimpinan bebas-kendali adalah pemimpin yang menghindari kekuasaan dan tanggung jawab. Pemimpin bebas-kendali ini bergantung pada anggota dalam menentukan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Pemimpin bebas-kendali hanya memikirkan kebutuhan dirinya sendiri sehingga para pegawai juga melatih dan memotivasi dirinya sendiri. Kepemimpinan bebas-kendali kurang efektif dalam organisasi untuk menghadapi persaingan.<sup>52</sup>

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan bebas-kendali kurang berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pimpinan menganggap pegawai sudah dewasa dan mampu menjalankan tugas sesuai tuntutan, tujuan dan sasaran organisasi. Dalam hal ini pimpinan beranggapan bahwa para pegawai akan selalu taat terhadap peraturan tanpa perlu diawasi dalam bekerja sehingga gaya kepemimpinan bebas-kendali kurang berpengaruh terhadap organisasi.<sup>53</sup>

g. Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)

Kepemimpinan karismatik mendefinisikan bahwa pemimpin yang berkarisma memiliki daya tarik tinggi sehingga menarik perhatian orang lain dan memperoleh anggota yang cukup banyak. Pemimpin karismatik memiliki sikap percaya diri, berkeyakinan tinggi dan cita-cita yang kuat sehingga mudah dalam mempengaruhi orang lain.

<sup>52</sup> Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, 51.

<sup>53</sup> Angeline Sanjoto, "Analisa Gaya Kepemimpinan Pada Cv. Surindo Jaya," *AGORA* Vol. 5, No. 3 (2017): 3.

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pimpinan mampu mengubah sikap, nilai-nilai serta perilaku para pegawai secara konsisten. Nilai-nilai tersebut akhirnya mempengaruhi emosi pegawai dan diterapkan oleh para pegawai.<sup>55</sup>

Pemimpin demokratis adalah pemimpin yang cenderung melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan demokratis menganggap bahwa manusia adalah makhluk yang sempurna dan mulia di dunia sehingga harus diperhatikan, dijaga, diberdayakan, dilindungi dan diangkat harkat martabatnya sebagai anggota organisasi. Pemimpin demokratis menjalankan tugas dan perannya sebagai pemimpin dengan baik dan menyusun struktur organisasi dan karir anggota organisasi dengan baik dan jelas. Pemimpin demokratis memberikan fasilitas, sarana dan prasarana yang baik untuk mendukung pegawai dalam bekerja.

<sup>55</sup> Risa Marginingsih, "Kepemimpinan Karismatik Sebagai Employer Branding," *Jurnal Bisnis Darmajaya* Vol. 2, No. 2 (July 2016): 33.

Pemimpin demokratis memiliki peran yang sangat penting menentukan keberhasilan tujuan organisasi sehingga perannya membantu pegawai berinovasi dan mengembangkan sumber daya manusia yang lebih baik. pemimpin demokratis ini selalu memiliki pengaruh positif terhadap pegawai untuk lebih terampil, kreatif, dan selalu bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Jika pegawai melakukan kesalahan dalam menjalankan tugas, pemimpin demokratis tidak langsung memberikan hukuman namun menggunakan pendekatan dengan cara mendidik dan menyadarkan pegawai untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan. Dalam mengambil keputusan

manusia yang lebih baik. pemimpin demokratis ini selalu memberi pengaruh positif terhadap pegawai untuk lebih terampil, kreatif, dan selalu bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. pemimpin demokratis tidak langsung melakukan kesalahan dalam menjalankan tugas, pemimpin demokratis tidak langsung memberikan hukuman namun menggunakan pendekatan dengan cara mendidik dan menyadarkan pegawai untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan. Dalam mengambil keputusan

Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan dem  
berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pemimpin  
menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang semakin bai

<sup>56</sup> Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, 54-56.

Berdasarkan penjelasan diatas, gaaya kepemimpinan baik diterapkan pada organisasi mana pun namun gaya kepemimpinan tersebut sesuai dengan tujuan organisasi yang saling bekerjasama antara pemimpin dan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi yang baik serta menerminkan seorang pemimpin yang profesional.

## 6. Konsep Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Kepemimpinan dalam pandangan islam sebagai konsep interaksi, relasi, proses, kegiatan yang mempengaruhi dan mengarahkan anggota secara vertikal dan horizontal. Sedangkan dalam teori manajemen pemimpin sebagai perencana, pengambil keputusan, pengorganisasi, kepemimpinan dan motivasi, pengawas, dan lain sebagainya.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Tumbol, Tewal, and Sepang, “Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik Dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada KPP Pratama Manado.”



kepada kebaikan, dan kebaikan akan mengantarkannya kepada surga”.<sup>59</sup>

b. Amanah

Amanah artinya dapat dipercaya, yaitu seorang pemimpin harus memiliki rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajiban serta menjaga dengan baik apa yang sudah diserahkan kepadanya. Amanah yang diberikan baik dari Allah SWT maupun dari lingkungan yang dipimpinnya untuk memberikan rasa aman dan nyaman bagi semua. Seorang pemimpin memiliki sifat amanah yang dapat menjaga kepercayaan masyarakat yang sudah diserahkan kepadanya. Kepercayaan berupa penyerahan segala tugas dan tanggung jawab untuk dikelola dengan baik demi kebaikan bersama serta sebagai pemimpin tidak mengambil sesuatu yang bukan miliknya.

Nabi Muhammad SAW sebagai pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan masyarakatnya, menerima keluhan dan keinginan masyarakat, serta memperhatikan potensi masyarakat. Nabi Muhammad SAW berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada umatnya, selalu mengutamakan umat, berkorban untuk umat bahkan hingga akhir tetap memikirkan umatnya. Nabi Muhammad SAW mengingatkan kepada kita semua bahwa korupsi bukan perkara kecil dan sepele namun perkara tersebut sangat besar dan amat besar. Nabi Muhaad SAW

<sup>59</sup> Ibid, 39.

c. Tabligh

Tabligh artinya menyampaikan, seorang pemimpin harus terbuka dengan pegawai untuk menjaga komunikasi dengan baik sehingga pemimpin paham dengan apa yang dibutuhkan pegawai dalam mengerjakan tugas. Tabligh berarti menyampaikan segala sesuatu yang ada terkait dengan tercapainya tujuan organisasi baik memberi motivasi, mengajak para pegawai menjalankan kewajiban baik tugas maupun ibadah sesuai dengan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari.

Tabligh artinya menyampaikan, seorang pemimpin harus terbuka dengan pegawai untuk menjaga komunikasi dengan baik sehingga pemimpin paham dengan apa yang dibutuhkan pegawai dalam mengerjakan tugas. Tabligh berarti menyampaikan segala sesuatu yang ada terkait dengan tercapainya tujuan organisasi baik memberi motivasi, mengajak para pegawai menjalankan kewajiban baik tugas maupun ibadah sesuai dengan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari.

d. Fathanah

<sup>60</sup> Ibid, 42.

[illegible]



Kepemimpinan dan penyesuaian terhadap pekerjaan dalam menghadapi perubahan tentunya menjadi tantangan bagi seorang pemimpin. Pemimpin diharuskan menerapkan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam mempengaruhi kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dan cara yang efektif dalam mencapai tujuan tersebut. Peran pemimpin dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan hubungan antar manusia dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai. Seorang pemimpin dalam organisasi yang berubah harus menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kondisi organisasi. Sebagai pemimpin diharapkan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai situasi dan kondisi yang dipimpinnya serta sebagai pemimpin juga harus bisa memahami berbagai macam gaya kepemimpinan karena jika hanya menerapkan satu gaya kepemimpinan saja dirasa kurang efektif. Selain itu seorang pemimpin diharapkan mampu mencari solusi ketika dalam masa sulit sehingga para pegawai yakin terhadap keputusan yang diambil.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Euis Soliha dan Hersugondo, “Kepemimpinan Yang Efektif Dan Perubahan Organisasi,” *Fokus Ekonomi* Vol. 7, No. 2 (2008): 92.





Sedangkan menurut Munandar, beban kerja adalah suatu pekerjaan yang dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Beban kerja dapat dilihat dari sudut pandang objektif dan subjektif. Beban kerja secara objektif yakni waktu yang digunakan selama melakukan aktivitas pekerjaan. Sedangkan secara subjektif yakni ukuran yang digunakan mengenai perasaan kelebihan beban kerja, tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja.<sup>68</sup>

Dari berbagai pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja berlebihan (*work-overload*) adalah suatu pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam waktu tertentu yang membutuhkan tenaga lebih atau tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan.

<sup>67</sup> Andika Pradana and Imam Salehudin, "Work Overload and Turnover Intention of Junior Auditors in Greater Jakarta, Indonesia," *The South East Asian Journal of Management* Vol. 9, No. 2 (2015): 110.

<sup>69</sup> Suwatno and Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2016), 250.

- ## 2. Macam-Macam Work-Overload

<sup>70</sup> Kadek Ferrania Paramitadewi, “Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan,” *E-Jurnal Manajemen Unud* Vol. 6, No. 6 (2017): 3380.



b. Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh seseorang mengenai kondisi pekerjaannya, seperti mengambil keputusan dengan cepat pada saat bekerja, serta mengatasi kejadian yang tidak terduga seperti melakukan pekerjaan diluar waktu yang sudah ditentukan.

c. Penggunaan waktu

Waktu yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan yang berhubungan dengan produksi (kurun waktu, periode, atau waktu lingkaran).

d. Standar pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh seseorang mengenai pekerjaannya, seperti perasaan yang muncul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu.<sup>72</sup>

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work-Overload*

Beban kerja berlebihan (*work-overload*) dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja. Menurut Gibson, faktor yang mempengaruhi beban kerja berlebihan yaitu:

a. Tekanan waktu

Secara umum dengan adanya batas waktu yang sudah ditentukan (*dead line*) dapat dijadikan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan

<sup>72</sup> Rolos, Sambul, dan Rumawas, “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota.”

b. Jam kerja

Jumlah waktu yang digunakan dalam bekerja melebihi standar dan pengalaman tuntutan kerja dapat menyebabkan stres di lingkungan kerja. Dalam hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga, diimana standar kerja adalah 8 jam sehari dalam seminggu. Jadwal kerja ada tiga tipe, yaitu: *night shift* (shift malam), *long shift* (shift panjang), *flexible work schedule* (bekerja sesuai dengan keadaan). Dari ketiga tipe tersebut, *night shift* dan *long shift* dapat mempengaruhi kesehatan tubuh seseorang.

c. Konflik peran

d. Kebisingan

kerja yang semakin berat. Adanya teknologi dan penggunaan fa  
kerja yang semakin canggih membutuhkan adaptasi dalam be  
Semakin kompleks informasi yang diterima serta setiap inf  
menuntut konsekuensi yang berbeda dapat mempengaruhi ses  
dalam bekerja dan dapat mengakibatkan menurunnya kesehat  
tidak terselesaikan dengan baik.

f. Tindakan berulang

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh  
berulang, seperti seseorang yang bekerja menggunakan komput  
menghabiskan waktu dengan mengetik, atau seseorang yang b  
mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama dalam setiap

f. Tindakan berulang

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti seseorang yang bekerja menggunakan komputer dan menghabiskan waktu dengan mengetik, atau seseorang yang bekerja mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama dalam setiap waktu atau banyaknya pengulangan gerak yang menimbulkan rasa bosan, monoton, dan pada akhirnya kurang perhatian serta membahayakan jika tenaga gagal bertindak dalam keadaan darurat.

Setiap tanggung jawab merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Jenis tanggung jawab berbeda maka mempunyai fungsi yang berbeda pula. Tanggung jawab seseorang menimbulkan tekanan yang

kerja tersebut sebagai berikut:

- a. Faktor eksternal merupakan beban kerja yang berasal dari lingkungan kerja pegawai seperti:
  - 1) Tugas yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata letak stasiun kerja, sikap kerja, alat dan sarana kerja dan tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, timbungan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, dan sebagainya.
  - 2) Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, jam kerja, *shift* kerja, sistem kerja, pelimpahan tugas dan sebagainya.
  - 3) Lingkungan kerja, lingkungan kerja dapat merangsang

a. Faktor eksternal merupakan beban kerja yang berasal dari luar tubuh pegawai seperti:

- b. Faktor internal, faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi stres seperti:

[illegible]





Selain itu, sebagai pemimpin harus bisa mempengaruhi bawahannya dengan cara memberi pengarahan kepada bawahan terkait tugas-tugas yang harus diselesaikan serta harus bisa menyelesaikan permasalahan atau hambatan yang dialami pegawai dalam menjalankan tugas. Seorang pemimpin harus berwibawa dan bertanggungjawab pada hal-hal yang terkait dengan wilayah yang dipimpinnya termasuk pegawai harus melaksanakan perintah pemimpin.

insby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



## METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan deskriptif pengumpulan data berupa kata-kata tertulis atau ucapan dari orang lain serta sikap yang diamati. Data penelitian kualitatif diperoleh melalui wawancara, catatan laporan, dokumentasi dan penelitian yang mendeskripsikan analisis objek yang akan dilakukan. Tujuan deskripsi

65

Menurut Denzin & Lincoln penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan secara alami untuk menafsirkan fenomena yang terjadi dengan menggunakan berbagai metode yang ada. Selaras dengan Erickson mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif dilakukan untuk menemukan dan menggambarkan secara deskriptif dari kejadian yang ada secara nyata.<sup>79</sup> Penggunaan penelitian metode deskriptif yakni menggambarkan keadaan sesuai fakta yang ada di lapangan kemudian memberikan kesimpulan dengan menyajikan gambaran secara lengkap pada suatu kehidupan. Oleh karena itu penelitian kualitatif bersifat induktif yang berarti dari khusus ke umum.

Oleh karena itu peneliti akan menganalisis, menggambarkan, serta memaparkan data yang telah diperoleh mengenai strategi kepemimpinan kepala seksi pendidikan Diniyah dan pondok pesantren dalam mengendalikan *work-overload* pegawai.

<sup>80</sup> Hadari Nawawi and Mimi Martini, *Penelitian Terapan* (Yogyakarta: Rajawali Press, 1992), 73.

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian strategi kepemimpinan dalam mengendalikan *work-overload* pegawai ini dilakukan di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik yang terletak di Jalan Jaksa Agung Suprpto No, 39, Gresik.<sup>81</sup>

### C. Sumber Data

Dalam penelitian ini ada dua sumber data yang digunakan oleh peneliti yaitu:

## 1. Sumber data primer

Data primer adalah pengumpulan data yang dilakukan seseorang yang mengadakan penelitian lapangan melalui wawancara dengan narasumber atau informan untuk memperoleh informasi mengenai objek yang diteliti.<sup>82</sup> Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian.

Adapun data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer yakni data yang dilakukan melalui wawancara secara langsung kepada kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren beserta pegawai yang ada di seksi tersebut yang berkaitan dengan penelitian.

<sup>81</sup> Dokumentasi Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik T. 2019/2020.

<sup>82</sup> Agus Setiawan, *Metodologi Desain* (Yogyakarta: Arttex, 2018), 40.

## 2. Sumber data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau literatur yang digunakan oleh peneliti sebagai pelengkap data primer. Data sekunder ini berbentuk buku, artikel, karya ilmiah yang berkaitan dengan fokus penelitian.<sup>83</sup>

Sumber data sekunder berupa buku, artikel, karya ilmiah yang dijadikan landasan teori oleh peneliti, sedangkan data sekunder di lapangan peneliti memperoleh data melalui dokumen-dokumen di seksi pendidikan Diniyah dan pondok pesantren yang berkaitan dengan penelitian.

#### D. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang menguasai dan memahami data informasi, peneliti bertugas mewawancarai informan untuk memperoleh informasi yang ada di lapangan.<sup>84</sup> Adapun peneliti menentukan beberapa informan penelitian sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Daftar Informan Penelitian

| No. | Informan                                             | Bentuk Data                                                                                   | Tujuan                                                                                                    |
|-----|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren | 1. Data profil lembaga (wawancara dan dokumen)<br>2. Wawancara mengenai Strategi Kepemimpinan | 1. Untuk mengetahui sejarah, keunggulan dan prestasi lembaga<br>2. Untuk mengetahui strategi kepemimpinan |
| 2.  | Pegawai Seksi Pendidikan                             | 1. Data mengenai <i>work-overload</i> pegawai                                                 | 1. Untuk mengetahui                                                                                       |

<sup>83</sup> Setiawan, *Metodologi Desain*, 40.

<sup>84</sup> Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2010), 108.



## 2. Wawancara

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur dengan menggunakan pedoman instrumen pertanyaan yang telah disiapkan untuk mempermudah peneliti dalam melaksanakan wawancara. Dalam penelitian strategi kepemimpinan kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dalam mengendalikan *work-overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik, peneliti melakukan wawancara

<sup>88</sup> Wahyu Purhantara, *Metode Kualitatif Untuk Bisnis* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), 80.













Triangulasi sumber data merupakan cara mencari kebenaran melalui berbagai macam metode dan sumber data yang diperoleh. Adapun model yang digunakan dalam triangulasi sumber data yaitu dengan membandingkan hasil wawancara melalui pengamatan, membandingkan antara yang dikatakan seseorang secara pribadi dengan saat ditemukan didepan umum.<sup>97</sup> Dengan hasil perbandingan tersebut akan didapatkan perspektif, pendapat serta pikiran yang akan menghasilkan kesimpulan dan memantapkan kebenaran data setelah di analisis dari beberapa sumber. Peneliti menggunakan triangulasi sumber data dengan membandingkan data strategi kepemimpinan yang didapatkan melalui hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.

## 2) Triangulasi dengan metode (teknik)

<sup>97</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 178.



## 2. Transferability

Pada tahap ini peneliti menyajikan data strategi kepemimpinan dalam mengendalikan *work-overload* pegawai di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik dalam bentuk teks deskriptif secara menyeluruh, lengkap, utuh dan rinci.

### 3. Dependability

Penelitian strategi kepemimpinan dalam mengendalikan *work-overload* pegawai di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik ini diuji melalui pengujian proses yang akan dibuktikan kebenarannya melalui data yang diperoleh di lapangan.

#### 4. Confirmability

Peneliti melakukan pengujian data dengan membuktikan kebenaran hasil penelitian yang diperoleh melalui laporan yang di dalamnya mencantumkan data strategi kepemimpinan dalam mengendalikan *work-overload* pegawai yang dikumpulkan di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

## 1. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Gresik dikenal sejak abad ke 11 sebagai pusat perdagangan yang ramai dikunjungi pedagang dari Negara Cina, Arab, Gujarat, Kalkutan, Siam Banggali, Campa, dll. Gresik mulai tampil menonjol dalam peraturan sejarah sejak berkembangnya Agama Islam di Jawa. Pembawa dan penyebar Agama Islam tersebut tidak lain adalah Syeh Maulana Malik Ibrahim bersama Fatimah Binti Maimun yang masuk ke Gresik pada awal abad ke 11. Kemasyhuran Kota Gresik juga tidak terlepas dari nama Nyi Ageng Pinatih janda kaya raya yang menemukan seorang bayi dari Blambang Banyuwangi yang dibuang orang tuanya ke laut dan ditemukan oleh pelaut anak bah Nyi Ageng Pinatih dan kemudian diberi nama Jaka

80

Semula Kabupaten Gresik bersama Kabupaten Surabaya, dengan adanya PP No. 38 tahun 1987 secara berangsur-angsur seluruh kegiatan pemerintahan dipindahkan ke Gresik dan kemudian namanya diganti dengan Kabupaten Gresik.<sup>100</sup>

Kabupaten Gresik terletak disebelah Barat Laut dari Ibukota Provinsi Jawa Timur (Surabaya) memiliki luas 1.191,25 kilometer persegi dengan panjang Pantai 140 kilometer persegi. Secara geografis, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik terletak di dataran rendah antara 112'-113' bujur timur dan 7'-8' lintang Selatan, hampir sepertiga bagian dari wilayah Kabupaten Gresik merupakan daerah pesisir pantai, yaitu sepanjang Kecamatan Kebomas, Sebagian Kecamatan Gresik, Kecamatan Manyar, Kecamatan Bungah dan Kecamatan Ujungpangkah. Sedangkan kecamatan Sangkapura dan Kecamatan Tambak berada dipulau Bawean.

<sup>100</sup> Dokumentasi Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik Tahun 2019/2020.

Selatan : Laut Jawa

Sebelah Timur : Selat Madura

Sebelah Selatan : Kabupaten Sidorajo

Kabupaten Mojokerto

Sebelah Barat : Kabupaten Lamongan<sup>101</sup>

### a. Visi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

### **b. Misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik**

- 1) Meningkatkan kualitas kesalehan umat beragama
- 2) Memperkuat moderasi beragama dan kerukunan umat beragama
- 3) Meningkatkan layanan keagamaan yang adil, mudah dan merata
- 4) Meningkatkan layanan pendidikan yang merata dan bermutu
- 5) Meningkatkan produktivitas dan daya saing pendidikan

<sup>102</sup> Dokumentasi PSM Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik Tahun 2019/2020.  
Dokumentasi “Profil Kementerian Agama Kabupaten Gresik Tahun 2020-2024,” accessed June 27, 2021, <https://kemenagresik.com/visi-misi>.

6) Memantapkan tata kelola pemerintah yang baik (*Good Governance*).<sup>103</sup>

#### 4. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Agama Kabupaten Gresik terdapat pada lampiran skripsi.<sup>104</sup>

## B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini merupakan jawaban dari penelitian yang berisikan pembahasan jawaban atas pertanyaan yang ada di dalam fokus penelitian dari penelitian yang peneliti angkat yakni mengenai ”Strategi Kepemimpinan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Dalam Mengendalikan *Work-Overload* Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik”

## 1. *Work-Overload* Pegawai Di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

a. Tekanan Waktu

Seksi PD Pontren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik tentunya banyak pekerjaan dan memang berlebihan (*work-overload*). Perkerjaan yang ada di Seksi PD Pontren terkait dengan ijin operasional, pelaksanaan administrasi baik pada aplikasi EMIS maupun aplikasi lain seperti PD SERU, EMIS monitoring, EMIS Madin, EMIS

<sup>103</sup> Dokumentasi“Profil Kementerian Agama Kabupaten Gresik Tahun 2020-2024,” , accessed June 27, 2021, <https://kemenagresik.com/visi-misi>.

<sup>104</sup> Dokumentasi Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik Tahun 2019/2020.



Berdasarkan dokumentasi yang ada di Seksi PD Pontren ada beberapa jumlah lembaga pendidikan yang ada di Kabupaten Gresik yakni TPQ berjumlah 1610, Madin berjumlah 1483, dan Pondok pesantren berjumlah 162.<sup>107</sup>

“Memang Seksi PD Pontren ini beban kerjanya banyak, karena melayani lembaga se-Kabupaten Gresik. Nah setiap hari tentunya banyak tugas yang harus diselesaikan, belum lagi kalau survey lembaga ke Pondok Pesantren se-Kabupaten Gresik, belum juga untuk TPQ dan Madrasah Diniyah itu ya minta di survey. Setiap harinya ya banyak yang di survey tapi waktunya tidak ngatasi. Untuk pondok pesantren sendiri ada yang sudah mengajukan ijab,

<sup>107</sup> Dokumentasi Profil Seksi Pendidikan Dinayah dan Pondok Pesantren

layanan dengan lembaga binaan jika diperlukan bantuan atau kes

Informan menyatakan:

“Tentunya di Seksi PD Pontren ini *work-overload* karena b  
tugas yang harus diselesaikan. Misalnya ini, harusnya  
menyelesaikan 5 proposal setiap hari, nah ini ada 15 pr  
yang masuk, jadi kan berlebihan dan harus diselesaikan h  
juga. Belum lagi kalau ada tamu yang mau konsultasi atau  
bantuan terkait ijob ya tetap kita layani mbak, tetap kita  
juga sampai selesai.”<sup>109</sup>

b. Jam Kerja

Seksi PD Pontren bertugas untuk memberikan pelayanan  
saja sesuai kebutuhan lembaga pendidikan. Pada umumnya ses  
bekerja selama 8 jam sehari, namun Seksi PD Pontren bisa m  
jam kerja pada umumnya, karena bersifat memberikan pela

Informan menyatakan:

b. Jam Kerja

“Untuk pelayanan bisa sampai 24 jam, karena pendidikan non formal seperti pondok pesantren tidak seperti pendidikan formal. Pendidikan formal kan ada jamnya, mulai dari jam 7 sampai jam

<sup>109</sup> Wawancara dengan Ibu Churunin (Pegawai Pengelola Kelembagaan Pendidikan di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik) pada hari Senin, 03 Mei 2021

Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Ibu Rahmawati bahwa tetap memberikan pelayanan saat istirahat kerja maupun jam kerja kantor:

“Diluar jam kerja kita melayani melalui telepon, whatsapp, ada yang datang ke kantor terus kepotong waktu istirahat ya kita layani sampai selesai. Kalau ada tugas yang mendesak segera diselesaikan tapi sudah waktunya pulang ya tetap selesai juga jadi menambah jam kerja”<sup>111</sup>

Bapak Abdul Kafabi menambahkan bahwa untuk komunikasi kita tetap memberikan pelayanan diluar jam kerja melalui telepon, whatsapp yang didalamnya ada forum komunikasi tingkat kecamatan maupun kabupaten. Informan menyatakan:

“Diluar jam kerja kita melayani melalui telepon, whatsapp, kalau ada yang datang ke kantor terus kepotong waktu istirahat ya tetap kita layani sampai selesai. Kalau ada tugas yang mendesak dan segera diselesaikan tapi sudah waktunya pulang ya tetap kita selesaikan juga jadi menambah jam kerja”<sup>111</sup>

“Pelayanan diluar jam kerja kita melayani melalui komunikasi telepon, kita juga komunikasi juga dengan lembaga binaan dengan grub whatsapp, jadi setiap jenjang ada grub, misal pondok pesantren kita ada grub sendiri, kemudian untuk melayani TPQ ada grub untuk semua TPQ yang ada di Kabupaten Gresik. Setiap kecamatan juga ada forum komunikasi masing-masing. Kalau diniyah FKTD, kalau TPQ FKTD, kalau Pondok Pesantren FKTP tapi belum resmi. Untuk pelayanan juga tetap kita lakukan

<sup>111</sup> Wawancara dengan Ibu Rahmawati Kahar (Pegawai Analisis Pendidik dan Santri di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik) pada hari Senin, 03 Mei 2021

### c. Konflik Peran

“Kalau konflik antar pegawai, cukup dikomunikasikan secara baik-baik, misalnya mengenai ijob kan tidak bisa kalau hanya ditangani satu pegawai, maka harus dibantu pegawai lain yang cukup waktu.”<sup>113</sup>

“Kalau misal konflik besar ya kita serahkan ke Kasi. Kalau hanya pada antar juknis atau teknis ya kita komunikasikan dengan baik. Jika terjadi konflik yang bapak Kasi belum bisa memberikan

<sup>113</sup> Wawancara dengan Bapak Wayan Kurniyawan, SE. MA (Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik) pada hari Senin, 03 Mei 2021.

Senada dengan Ibu Churunin bahwa tidak ada konflik antar pegawai. Informan menyatakan:

Pontren:

Ibu Rahmawati Kahar menambahkan bahwa pekerjaan yang seharusnya diselesaikan oleh pegawai namun belum bisa terselesaikan maka harus dibantu oleh pegawai lainnya. Informan menyatakan:

Senada dengan bapak Abdul Kafabi bahwa pegawai harus saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga *work-overload* dapat terselesaikan melalui tanggung jawab bersama. informan menyatakan:







Berdasarkan hasil observasi, Bapak Wayan Kurih Kepala Seksi PD Pontren selalu melakukan pendekatan terhadap pegawai untuk memberikan motivasi dan perhatian dalam hal pekerjaan.<sup>124</sup>

Ibu Rahmawati Kahar menambahkan bahwa bapak Kasi sangat baik. Dalam hal ini bapak selalu memberikan motivasi sehingga pegawai tergerak dalam menyelesaikan pekerjaan. Informan menyatakan:

“Kepemimpinan bapak Kasi ini berdampak positif yang baik dalam memberikan motivasi dan dorongan. tapi beliau juga mengayomi sehingga terjalin hubungan yang harmonis.”<sup>125</sup>

Senada dengan Ibu Churunin bahwa kepemimpinan

Ibu Rahmawati Kahar menambahkan bahwa bapak Kasi sangat baik. Dalam hal ini bapak selalu memberi motivasi sehingga pegawai tergerak dalam menyelesaikan tugas. Informan menyatakan:

“Kepemimpinan bapak Kasi ini berdampak positif bagi pegawai karena bapak Kasi sangat baik dalam memberikan motivasi dan dorongan. Bapak Kasi juga memberi contoh yang baik, tapi beliau juga mengayomi sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara bapak Kasi dengan pegawai juga.”<sup>125</sup>

Senada dengan Ibu Churunin bahwa kepemimpinan bapak Kasi sangat baik. Ibu Churunin menambahkan bahwa bapak Kasi sangat baik dalam memberikan motivasi dan dorongan. Bapak Kasi juga memberi contoh yang baik, tapi beliau juga mengayomi sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara bapak Kasi dengan pegawai juga.”<sup>125</sup>

“Kepemimpinan bapak Kasi ini berdampak positif baik dalam memberikan motivasi dan dorongan. tapi beliau juga mengayomi sehingga terjalin hubungan yang harmonis juga.”<sup>125</sup>

Senada dengan Ibu Churunin bahwa kepemimpinan

Senada dengan Ibu Churunin bahwa kepemimpinan

<sup>124</sup> Observasi di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik pada hari Senin, 03 Mei 2021

Bapak Abdul Kafabi menambahkan bahwa gaya kepemimpinan pribadi tidak bisa dipisahkan. Informan menyatakan:

### c. Evaluasi Strategi

“Evaluasi itu melalui rapat koordinasi. Jadi setiap hari senin dilakukan rapat bersama pimpinan kantor dan kepala seksi terkait penyampaian progres setiap seksi. Kemudian untuk lembaga binaan dilakukan setiap sebulan sekali bersama forum komunikasi masing-masing seperti FKTD, FKTDQ, dan FKTP karena itu lembaga binaan dari Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. Selama pandemi ini kita lakukan rapat koordinasi dengan forum komunikasi secara virtual melalui zoom, tapi kadang saya datangkan kesini secara langsung untuk koordinator tingkat kabupaten. Jadi teman-teman koordinator kabupaten itu

<sup>127</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Kafabi (Pegawai Pengelola dan Penyusun Akademik di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik) Pada hari Selasa, 27 April 2021

Selain itu, evaluasi bagi pegawai juga dilakukan kinerja masing-masing setiap harinya terkait pekerjaan kemudian di tandatangani oleh kepala Seksi. Catatan manual dan melalui aplikasi. Kepala Seksi PD Pontren “Evaluasi pegawai ada setiap harinya melalui cara jadi setiap pegawai mencatatkan apa saja yang harinya kemudian diberikan ke saya untuk tanda saya juga tahu apa yang dikerjakan teman-teman. Karena kita juga ada aplikasi SIEKA (Sistem dan ada yang manual diketik di MS.Word kemudian ke kepegawain. Jadi itu cara untuk mengetahui koordinasi saya dengan bawahan secara langsung ada evaluasi apa saja yang kurang, ini harus dilakukan dengan cepat. Kemudian setiap bulan lakukan evaluasi dengan pegawai.”<sup>129</sup>

Hal tersebut diperkuat oleh Ibu Rahmawati Kaha dilakukan melalui catatan kinerja pegawai setiap ha

“Evaluasi pegawai ada setiap harinya melalui catatan kinerjanya, jadi setiap pegawai mencatat apa saja yang dilakukan setiap harinya kemudian diberikan ke saya untuk tanda tangan. Sehingga saya juga tahu apa yang dikerjakan teman-teman setiap harinya. Karena kita juga ada aplikasi SIEKA (Sistem kinerja pegawai) dan ada yang manual diketik di MS.Word kemudian disampaikan ke kepegawain. Jadi itu cara untuk mengetahui bagaimana koordinasi saya dengan bawahan secara langsung. Jadi itu juga ada evaluasi apa saja yang kurang, ini harus dibenahi, ini yang dilakukan dengan cepat. Kemudian setiap bulan sekali juga kita lakukan evaluasi dengan pegawai.”<sup>129</sup>

“Untuk evaluasi kinerja menggunakan catatan kinerja setiap pegawai yang dicatat menggunakan MS.Word jadi setiap hari kita mencatat apa yang kita kerjakan kemudian kita serahkan ke bapak Kasi, ada juga yang melalui aplikasi kinerja pegawai.

<sup>129</sup> Wawancara dengan Bapak Wayan Kurniyawan, S.E, M.A (Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik) pada hari Senin, 03 Mei 2021

“Ada evaluasi dalam bentuk catatan yang kita bulan sekali kita sampaikan ke bapak Kasi tandatangan, kemudian di evaluasi secara langsung. arahan ini kurangnya ini, seperti ini, harus ini. Jadi evaluasi melihat situasi dan kondisi kadang sebulan sebulan 2 kali kalau ada kegiatan.”<sup>131</sup>

Senada dengan Bapak Susiantoro bahwa pelaksanaan dilakukan setiap bulan sekali secara langsung. Informasinya

“Ada evaluasi bersama Kasi dan pegawai secara sebulan sekali terkait kinerja pegawai.”<sup>132</sup>

Selain itu bapak Abdul Kafabi menyatakan

Informan menyatakan:

Senada dengan Bapak Susiantoro bahwa pelaksanaan evaluasi dilakukan setiap bulan sekali secara langsung. Informan menyatakan:

Selain itu bapak Abdul Kafabi menyatakan bahwa evaluasi kinerja pada setiap bulan dan setelah kegiatan. Informan menyatakan:

“Setiap bulan kita lakukan evaluasi dengan bapak Kasi terkait kinerja apa saja yang sudah dilakukan, kemudian apa saja yang perlu dibenahi. Kalau ada kegiatan juga dilakukan evaluasi setelah kegiatan itu berlangsung sebagai bentuk penilaian pada acara selanjutnya.”<sup>133</sup>

<sup>133</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Kafabi (Pegawai Pengelola dan Penyusun Program di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik) pada hari Rabu, 27 April 2021





Senada dengan Bapak Sugiantoro bahwa komunikasi selalu dilakukan dengan baik. Informan menyatakan:

### c. Keterampilan Pengambilan Keputusan

“Ya dari awal sudah kita tetapkan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai dimana tupoksi itu untuk mempermudah pegawai dalam bekerja. Tapi saya juga berharap meskipun sudah ada tupoksi masing-masing tidak boleh ada pikiran itu tugas saya, ini bukan tugas saya. Jadi saya menyampaikan ke temen-temen kalau

<sup>139</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiantoro (Pegawai Penyusun Proses Pengembangan dan Kelembagaan Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik) pada hari Rabu, 27 April 2021

Penjelasan tersebut diperkuat oleh Ibu Rahmawati Kahar bahwa Kepala Seksi PD Pontren memberikan keputusan dalam pembagian tugas. Informan menyatakan:

Senada dengan Ibu Churunin bahwa pembagaian tugas yang ditetapkan Bapak Kasi dikerjakan dengan baik. Informan menyatakan:

#### d. Keterampilan Manajemen Waktu

“Kanwil kalau minta data kan terkadang dadakan jadi kita bagi kerja hari ini harus selesai permintaan data dari kanwil, tanggal 24 harus selesai verifikasi data Bantuan Operasional. Hari ini buat surat rekomendasi bantuan untuk Madin dan TPQ. Begitu

<sup>142</sup> Wawancara dengan Ibu Churunin (Pegawai Pengelola Kelembagaan Pendidikan di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik) pada hari Senin, 03 Mei 2021

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bapak Abdul Kafabi bahwa pekerjaan yang mendesak yang seharusnya membutuhkan waktu lama tapi harus selesai dengan cepat akan diselesaikan terdahulu. Informan menyatakan:

Senada dengan Ibu Churunin bahwa pekerjaan yang bersifat *urgent* diselesaikan terlebih dahulu. Informan menyatakan:

Ibu Rahmawati Kahar menambahkan kalau pekerjaan tetap dikerjakan dan diselesaikan dengan senang hati. Informan menyatakan:

hari.”<sup>146</sup>

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan menyampaikan hasil analisis data mengenai Strategi Kepemimpinan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Dalam Mengendalikan *Work Overload* Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Data tersebut akan disajikan sesuai dengan deskripsi hasil penelitian di atas.

## 1. *Work-Overload* Pegawai Di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

*Work-Overload* Pegawai di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama disebabkan karena ketidakseimbangan antara volume pekerjaan dengan sumber daya manusia yang ada. Menurut Gibson beban kerja berlebihan (*work-overload*) merupakan pekerjaan yang terlalu banyak dan harus diselesaikan dalam waktu tertentu atau tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga membutuhkan tenaga yang lebih.<sup>147</sup>

Pekerjaan yang ada di Seksi PD Pontren meliputi pelayanan ijin operasional lembaga jenjang TPQ, Madin, Ponpes se-Kabupaten yang jumlahnya sekitar kurang lebih 3200 lembaga. Volume pekerjaan yang ada

<sup>146</sup> Wawancara dengan Ibu Rahmawati Kahar (Pegawai Analisis Pendidik dan Santri di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik) pada hari Senin, 03 Mei 2021

147Chandra and Adriansyah, “Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Di Langsa.”





### c. Konflik Peran

<sup>150</sup>Dr. Abdul Rahmat, *Manajemen Pemberdayaan Pada Pendidikan Nonformal* (Gorontalo: Ideas Publishing, 2018), 9.

[illegible]

d. Tanggung Jawab

Beban kerja yang berlebihan (*work-overload*) dapat diatasi dengan cara kerja sama sehingga pegawai tidak terlalu terbebani, dan pekerjaannya menjadi tanggung jawab bersama. Di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik tanggung jawab terhadap pekerjaan tidak hanya dibebankan kepada kepala Seksi saja, namun dibantu oleh pegawai lainnya sehingga pekerjaan menjadi lebih ringan dan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Tanggung jawab yang dibebankan kepada salah satu pegawai juga dibantu oleh pegawai lainnya sehingga dilakukan kerja sama dan saling membantu satu sama lain. Dengan demikian

<sup>153</sup>Chandra and Adriansyah, "Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Di Langsa."

## 2. Strategi Kepemimpinan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dalam Mengendalikan *Work-Overload* Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik

<sup>154</sup> Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan*.

[illegible]

### a. Analisis Struktur Organisasi

Untuk memudahkan dalam pembagian tugas kerja pegawai diperlukan struktur organisasi. Struktur organisasi dibuat untuk menjalankan sebuah organisasi sesuai dengan tugas, wewenang, fungsi dan tanggung jawab masing-masing pegawai. Seorang pemimpin berhak membagi tugas kepada pegawai terkait dengan tupoksi dan tanggung jawab masing-masing. Struktur organisasi dapat mempengaruhi sikap pegawai, dimana pegawai akan bekerja lebih produktif dan paham apa yang sudah menjadi tugasnya.<sup>156</sup>

Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik membagi tugas dan fungsi masing-masing pegawai yang sudah ditetapkan dari awal. Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren ikut serta dalam menyelesaikan tugas agar tidak membebankan pegawai. Peran Kepala Seksi berkewajiban memberikan arahan, motivasi, dan bimbingan terhadap pegawai namun ia tetap harus bekerja agar semua beban kerja dapat terselesaikan dengan baik. Selain itu, Kepala Seksi PD Pontren juga memberikan pengaruh yang positif kepada pegawai agar saling bekerja sama tidak hanya melihat tupoksi masing-masing, meskipun

<sup>156</sup> Vina Puspita and M.M Nilam Widyarani, “Analisis Rancangan Struktur Organisasi Departemen Organizational Development Pada Divisi Human Capital Di PT. X,” *Jurnal Ilmiah Psikologi* Vol. 11, no. 01 (2018): 110.

### b. Gaya Kepemimpinan

<sup>157</sup> Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan*.

pegawai dalam memberikan keputusan. Memberikan semua keputusan ke orang lain bisa dikategorikan sebagai kepemimpinan *laissez Faire*, dimana Kepala Seksi kurang mau bertanggung jawab dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan ini nampaknya baik, tetapi bisa berdampak pada pegawai. Dalam menjalankan tugas, pegawai tidak perlu diawasi, melainkan diberi keleluasan bagaimana caranya agar tugas dapat terselesaikan. Hal ini pegawai sudah dianggap sebagai tim yang solid dan mampu menyelesaikan tugasnya tanpa diperintah. Sehingga kepemimpinan *laissez faire* ini kurang efektif karena pemimpin membiarkan anggotanya bekerja dan bertindak sesuai kemampuan dan kemauan pegawainya, selain itu pegawai juga bisa kesulitan apa yang seharusnya dikerjakan.<sup>159</sup>

Kegagalan strategi disebabkan oleh perubahan-perubahan strategi maupun unsur lainnya seperti lingkungan, sumber daya manusia, nilai

<sup>159</sup> Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*.

Evaluasi program yang dilakukan kepala S Diniyah dan Pondok Pesantren dilaksanakan setiap s meliputi evaluasi kinerja pegawai, evaluasi bersama serta evaluasi bersama kepala instansi. Berdasarkan evaluasi strategi yang dilakukan kepala Seksi PD Pont dan tepat. Hal ini dapat diketahui dari hasil evaluasi melalui catatan yang dibuat pegawai setiap hari baik aplikasi. Catatan manual diketik pada Ms. Word da Kepala Seksi untuk di tandatangani dan aplikasi Pegawai) SIEKA dikirim langsung ke kepegawaian diberi ke Kepala Seksi akan diberi masukan terkait

Evaluasi lembaga binaan melalui rapat bersama forum komunikasi yang diwakili setiap kecamatan seperti FKTD, FKTQ, dan FKTP yang ditunjuk sebagai ketua dan sekretaris setiap kecamatan. Selama pandemi rapat dilakukan secara virtual melalui zoom. Evaluasi

[illegible]

### 3. Dampak Strategi Kepemimpinan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Terhadap Pekerjaan dan Pegawai

Keterampilan yang dilakukan Kepala Seksi PD Pontren dilakukan agar pegawai merasa enjoy terhadap pekerjaannya dan tidak merasa

<sup>162</sup> Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*.



**BAB V**

**PENUTUP**

## A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan oleh peneliti mengenai penelitian yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dalam Mengendalikan *Work-Overload* Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik”. Maka peneliti akan merumuskan kesimpulan antara lain:

1. *Work-overload* pegawai di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik disebabkan karena tidak seimbangnya volume pekerjaan dan jumlah kuantitas pegawai. Selain itu karena tekanan waktu, jam kerja, konflik peran, tanggung jawab yang lebih menjadi pemicu beban kerja yang berlebihan. banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan maka harus menambah jam kerja dan membutuhkan tenaga yang ekstra.
2. Strategi kepemimpinan kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dalam mengendalikan *work-overload* pegawai dilihat dari kemampuan pegawai untuk membentuk struktur organisasi, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat, serta evaluasi strategi sebagai bahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin. Selain itu, kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren mempengaruhi pegawai untuk saling berkoordinasi dan kerjasama antar pegawai tanpa melihat





## DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, Tajmal Farooq. "Impact of Work Overload on Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intentions Moderating Role of Islamic Work Ethics." *Management Studies and Systems* Volume 2, No. 1 (2015).
- Almanshur Fauzan, Ghony Djunaedi. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Andriani, Meri, Muhammad Thaib Hasan, and Sondy Fradila. "Perbaikan Beban Kerja Pegawai Tidak Tetap Badan Pertahanan Nasional Melalui Resign System." *Jurnal Sistem Teknik Industri* Vol. 19, No. 2 (2017).
- Anggito, Albi, and Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak, 2018.
- Arikunto, Suharmi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Arraniri, Iqbal. *Manajemen Strategi*. Sukabumi: Al Fat Zumar, 2014.
- Attamimi, Rachma, and Gerrit M. Pentury. "Pentingnya Sikap Positif Untuk Menjamin Proses Kepemimpinan, Dan Peningkatan Kinerja." *Soso-Q* Vol. 2, no. 2 (2010).
- Basri, Hasan. "Hubungan Antara Work Overload Dan Supervisor Support Terhadap Work Family Conflict Pada Perawat Rumah Sakit Umum Bhakti Rahayu Surabaya." Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel, 2012.
- Burgin, Burhan. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Linnya*. Jakarta: Kencana, 2010.
- Burhan, Bungin. *Metodologi Penelitian Sosial : Format-Format Kuantitatif Dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press, 2001.
- Chandra, Riny, and Dody Adriansyah. "Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Di Langsa." *Jurnal Manajemen dan Keuangan* Vol. 6, no. 1 (2017).
- Chaniago, Aspizain. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2017.
- Djafri, Novianty. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektifitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing Dan Kecerdasan Emosi*. Yogyakarta: Deepublish, 2006.
- Emzir. *Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.
- Hadijaya, Yusuf. *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*. Medan: Perdana Publishing, 2013.
- Helmawati. *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah Melalui Managerial Skills*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Irawati, Rusda, and Dini Arimbi Carollina. "Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada PT Giken Precision." *Jurnal Inovasi dan Bisnis* Vol. 5, No. 1 (2017).

- [illegible]

- Dan Beban Kerja Mental Berbasis Ergonomi Terhadap Kejenuhan Kerja Pada Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Surabaya Gempol.” *Jurnal Sains Psikologi* Volume 6 (2017).
- him, Muhammad, Syahrul, and Erdiyanti. “Strategi Kepala Menjalin Kemitraan Krja Di SMK Negeri 2 Konawe S Pendidikan Islam Vol. 1, no. 1 (2020).
- los, Jeky K R, Sofia A P Sambul, and Wehelmina Ruma Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asu Cabang Manado Kota.” *Jurnal Administrasi Bisnis* Vo (2018).
- madhoni, Lalu Ciptadi, Tatok Asmoy, and Muk “PengaruhBeban Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Du Terhadap Burnout Pustakawan Di Kota Mataram.” *Perpustakaan, Informasi, dan Kearsipan Khizanah Al-Hi* No. 2 (2015).
- sally, Catherina, and Yulius Jogi. “Pengaruh Konflik Peran, Peran, Dan Organisasi Terhadap Kinerja Auditor.” *Bussin Rivew* 3, no. No. 2 (2015).
- dikah (Hukum dan Kebijakan Publik) Vol. 1 (Kajian K

