

**STRATEGI KEPEMIMPINAN  
KEPALA BIDANG PENDIDIKAN DINIYAH DAN PONDOK  
PESANTREN (PONTREN) DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS  
DAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN  
AGAMA PROVINSI JAWA TIMUR**

**SKRIPSI**

Oleh:

**HANA PUTRI PUJI ASTUTI**

**D93218086**



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

**2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini:

NAMA : HANA PUTRI PUJI ASTUTI

NIM : D93218086

JUDUL : STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA BIDANG PENDIDIKAN  
DINIYAH DAN PONDOK PESANTREN (PONTREN) DALAM  
MENINGKATKAN LOYALITAS DAN KINERJA PEGAWAI DI  
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI JAWA  
TIMUR

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 27 September 2022  
Yang Menyatakan,



**HANA PUTRI PUJI ASTUTI**  
**D93218086**

## HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

NAMA : HANA PUTRI PUJI ASTUTI

NIM : D93218086

JUDUL : STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA BIDANG  
PENDIDIKAN DINIYAH DAN PONDOK PESANTREN  
(PONTREN) DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS DAN  
KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH  
KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI JAWA TIMUR

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 27 September 2022

**Pembimbing I**



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

**Pembimbing II**



**Dr. Sulanam**  
NIP. 197911302014111003

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi oleh Hana Putri Puji Astuti ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 26 Oktober 2022

Mengesahkan,

Dekan,



Prof. Dr. Muhammad Thohir, M. Pd.  
NIP. 197407251998031001

Penguji I,

  
Dr. Mukhlisah Anwar, M. Pd.  
NIP. 196805051994032001


Penguji II,

  
Hj. Ni'matun Sulthah, M. Ag.  
NIP. 197308022009012003

Penguji III,

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

Penguji IV,

  
Dr. Sulanam  
NIP. 197911302014111003



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**  
**PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.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 : Hana Putri Puji Astuti  
NIM : D93218086  
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan/Manajemen Pendidikan Islam  
E-mail address : hanaputripa@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 BIDANG PENDIDIKAN DINIYAH  
DAN PONDOK PESANTREN (PONTREN) DALAM MENINGKATKAN  
LOYALITAS DAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH  
KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI JAWA TIMUR

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, 26 Oktober 2022

Penulis

(Hana Putri Puji Astuti)

## ABSTRAK

**Hana Putri Puji Astuti (D93218086), 2022, Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (Pontren) dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Dosen Pembimbing I H. Nur Kholis, M. Ed. Admin. Ph. D., dan Dosen Pembimbing II Dr. Sulanam.**

Skripsi ini merupakan hasil penelitian tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (Pontren) dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Tujuan dari penelitian ini untuk menjawab fokus permasalahan yang diteliti yakni: (1) Bagaimana loyalitas dan kinerja pegawai PD. Pontren di Kanwil Kemenag Provinsi Jatim; (2) Bagaimana strategi kepemimpinan kepala bidang PD. Pontren meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai di Kanwil Kemenag Provinsi Jatim; (3) Bagaimana dampak penerapan strategi kepemimpinan meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai PD. Pontren di Kanwil Kemenag Provinsi Jatim. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala bidang, 3 kepala seksi, dan 4 pegawai PD. Pontren di Kanwil Kemenag Provinsi Jatim.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) loyalitas dan kinerja pegawai PD. Pontren di Kanwil Kemenag Provinsi Jatim ditunjukkan melalui mampu menyelesaikan tugas, kerjasama, disiplin kerja, dan mampu memberi pelayanan yang baik; (2) strategi kepemimpinan kepala bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Provinsi Jatim meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai dengan cara memberi motivasi kepada pegawai, membangun komunikasi efektif dengan pegawai, dan membina hubungan kerja yang baik, serta melakukan pengawasan terhadap kerja pegawai melalui rapat koordinasi; (3) dampak penerapan strategi kepemimpinan kepala bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Provinsi Jatim terhadap loyalitas dan kinerja pegawai dapat dilihat dari tercapainya target kerja, terjalannya kerjasama yang baik antar pegawai, terciptanya suasana kekeluargaan dalam kerja, serta terjadinya pola hubungan timbal balik antar pegawai maupun atasan dengan bawahan.

**Kata Kunci:** Strategi Kepemimpinan, Loyalitas Pegawai, dan Kinerja Pegawai.

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
KATA PENGANTAR .....	v
MOTO.....	vii
ABSTRAK .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Manfaat Penelitian .....	12
E. Definisi Konseptual.....	13
F. Keaslian Penelitian.....	16
G. Sistematika Pembahasan .....	20
BAB II KAJIAN TEORI.....	21
A. Loyalitas Pegawai .....	21
1. Definisi Loyalitas Pegawai.....	21
2. Indikator Loyalitas Pegawai.....	23
3. Faktor – Faktor Loyalitas Pegawai.....	24
B. Kinerja Pegawai .....	25
1. Definisi Kinerja Pegawai.....	25
2. Indikator Kinerja Pegawai.....	26
3. Faktor Kinerja Pegawai .....	29
C. Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Loyalitas Dan Kinerja Pegawai .....	30
1. Pengertian Strategi Kepemimpinan.....	30
2. Macam-Macam Strategi Kepemimpinan.....	34
3. Penerapan Strategi Kepemimpinan .....	37
4. Evaluasi Strategi Kepemimpinan .....	40

BAB III METODE PENELITIAN.....	45
A. Jenis Penelitian.....	45
B. Lokasi Penelitian.....	46
C. Sumber Data dan Informan Penelitian .....	47
D. Metode Pengumpulan Data .....	48
E. Prosedur Analisis Dan Interpretasi Data .....	49
F. Keabsahan Data.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	54
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	54
1. Profil Kanwil Kemenag Jatim .....	54
2. Profil Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim .....	55
B. Hasil Penelitian .....	56
1. Loyalitas dan Kinerja Pegawai Bidang PD. Pontren.....	56
2. Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang PD. Pontren dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai.....	65
3. Dampak Penerapan Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang PD. Pontren dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai .....	75
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	80
1. Loyalitas dan Kinerja Pegawai Bidang PD. Pontren.....	80
2. Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang PD. Pontren dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai.....	86
3. Dampak Penerapan Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang PD. Pontren dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai .....	89
BAB V PENUTUP.....	93
A. Kesimpulan .....	93
B. Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA .....	95
LAMPIRAN 1 .....	100
LAMPIRAN 2.....	105
LAMPIRAN 3.....	106
LAMPIRAN 4.....	107
LAMPIRAN 5 .....	108



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Sajian Kebutuhan Data Wawancara.....	48
--	----



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	44
Gambar 3.1 Skema Model Analisis Data Miles & Huberman.....	49
Gambar 4.1 Acara Halal Bi Halal Bidang.....	69
Gambar 4.2 Pengarahan Pegawai oleh Kepala Seksi.....	75



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Semua organisasi pemerintahan dan swasta berusaha memberikan atau menyediakan layanan dan produk yang memuaskan. Kepuasan pelanggan menjadi tolak ukur keberhasilan layanan yang ditawarkan berkualitas dan sesuai dengan harapan pelanggan. Untuk mewujudkan hal tersebut, organisasi perlu meningkatkan faktor sumber daya manusia yakni pegawai sebagai penentu implementasi program dan sebagai tenaga pelaksana kegiatan operasional. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly menegaskan bahwa kinerja organisasi sangat bergantung pada kualitas kinerja pegawainya. Kinerja pegawai yang baik akan membawa kemajuan organisasi.<sup>1</sup>

Pentingnya pengaturan pegawai menurut Ruky sebagaimana dikutip oleh Sutrisno bahwa sumber daya strategis organisasi terutama manusia, jika dikelola dengan baik mampu menjadikan organisasi unggul. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang mempunyai pengetahuan, pikiran, keinginan, karya (karsa, rasa, dan rasio), dorongan, daya, dan keterampilan. Apabila semua potensi pegawai ini dikelola dengan baik maka menghasilkan pegawai berkualitas yang mampu menunjukkan kinerja yang bagus.<sup>2</sup> Pegawai yang memiliki kinerja bagus ialah pegawai yang sanggup menjalankan tanggung jawabnya dan mampu menganalisis pemecahan

---

<sup>1</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Dan Proses*, 8th ed. (Jakarta: Erlangga, 1993), 25.

<sup>2</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9th ed. (Jakarta: Kencana, 2017), 3–5.

masalah di lingkungan kerja. Selain itu, pada aspek sosial, pegawai yang kinerjanya bagus mampu berkomunikasi dengan orang lain, mampu menjalin relasi dan kerja sama serta memiliki kemampuan empati yang tinggi.<sup>3</sup>

Menurut Rivai dan Basri, kinerja adalah hasil yang dicapai individu atau kelompok selama melaksanakan tugasnya pada kurun waktu tertentu yang disesuaikan dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan.<sup>4</sup> Sementara itu, kinerja dalam perspektif Islam dipahami sebagai cara individu untuk mengaktualisasi nilai – nilai, keyakinan, pemahaman, dan prinsip moral dalam dirinya dengan tujuan untuk memperoleh ridho Allah sebagaimana terdapat dalam QS. Al-Jumu'ah ayat 10, artinya bahwa “Bila kalian telah mendengar khotbah dan menunaikan shalat, maka bertebaranlah di muka bumi dan carilah rizki Allah dengan usaha kalian, semoga kalian meraih kebaikan dunia dan akhirat.”<sup>5</sup> Penggalan arti surah ini, menunjukkan bahwa Allah mengajarkan manusia untuk bekerja dengan tujuan mencari ridho-Nya. Apabila surah ini dijadikan acuan individu dalam bekerja maka akan tercipta kinerja yang baik. Kinerja pegawai melibatkan kemampuan, prestasi, tingkah laku, prosedur, sasaran dan lingkungan kerja.<sup>6</sup>

Berhasil tidaknya organisasi mencapai sasarannya tergantung oleh kemajuan masing-masing individu organisasi dalam menjalankan tugas mereka. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, termasuk motivasi

---

<sup>3</sup> Samuel Y. Warella et al., *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia* (Yayasan Kita Menulis, 2021), 71.

<sup>4</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai; Teori Pengukuran Dan Implikasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 6.

<sup>5</sup> Hikmat Basyir et al., *Tafsir Muyassar Jilid 2: Memahami Al-Quran Dengan Terjemah Dan Penafsiran Paling Lengkap* (Jakarta: Darul Haq, 2016), 795.

<sup>6</sup> Salahuddin, *Manajemen Kinerja* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2017), 15.

baik berupa insentif atau dorongan psikis, kepemimpinan, tempat kerja, budaya kerja, komunikasi, kedudukan dalam organisasi, pemberian gaji pegawai, pelatihan, kepercayaan, kepuasan terhadap hasil, dan sebagainya. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly menyebutkan bahwa apabila kebutuhan hidup pegawai dapat terpenuhi melalui pekerjaannya, maka hasil kerja pegawai menjadi lebih tinggi.<sup>7</sup> Robbin dikutip oleh Indrastuti et.al., mengemukakan kinerja sangat erat hubungannya dengan kemampuan, kepemimpinan, dan motivasi.<sup>8</sup> Lebih lanjut Nawawi Uha, menegaskan hasil kinerja seseorang atau kelompok dipengaruhi oleh faktor intern (meliputi kecerdasan, motivasi, kondisi fisik, dan kestabilan emosi) dan faktor ekstern (meliputi peraturan ketenagakerjaan, perubahan lingkungan kerja, dan nilai – nilai sosial) dalam mencapai tujuan selama periode tertentu.<sup>9</sup>

Menurut Oxford University, loyalitas didefinisikan sebagai sikap setia. Loyalitas merupakan kondisi psikologi seseorang atau kelompok untuk tetap setia, dan patuh terhadap organisasi yang ditunjukkan dalam bentuk sikap, dedikasi, gagasan pikir, perhatian serta perilakunya.<sup>10</sup>

Dave Ulrich berpendapat, “*Leaders who encourage loyalty want employees who are not only committed to and engaged in their work but also*

---

<sup>7</sup> Gibson, Ivancevich, and Donnelly, *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Dan Proses*, 354.

<sup>8</sup> Sri Indrastuti et al., “Pengaruh Kepemimpinan Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Indragiri Wilayah Pelayanan Kota Tembilahan,” *Jurnal Ekonomi KIAM* 29, no. 1 (2018): 30.

<sup>9</sup> Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kinerja*, 1st ed. (Jakarta: Prenadamedia Group, 2013), 214.

<sup>10</sup> Retno Kusumastuti, *Mari Berubah Menuju Kebaikan* (REQbook, 2018), 27–28.

*find meaning from it.*"<sup>11</sup> Ini berarti loyalitas dibangun atas keterlibatan dan kesepakatan/komitmen pegawai sehingga timbul kepercayaan akan organisasi.

Loyalitas sangat erat kaitannya dengan organisasi. Pertama, karyawan yang loyal merasa nyaman dengan lingkungan kerja, hubungan kerja, apresiasi diri, kualitas pengawasan dan tugas kerja.<sup>12</sup> Kedua, loyalitas juga menyebabkan berkurangnya angka pergantian pegawai, PHK, dan tingkat absensi pegawai.<sup>13</sup>

Namun, realitasnya sekitar 18 persen karyawan Indonesia puas pada pekerjaannya, selebihnya menyatakan tidak puas dan hanya bekerja untuk memperoleh penghasilan. Alasan utama ketidakpuasan karyawan disebabkan karena kurangnya kesejahteraan hidup, pengembangan karir, dan kompensasi.<sup>14</sup>

Hasil survei yang dilakukan oleh Jobstreet.com tentang kepuasan karyawan menunjukkan bahwa sekitar 73 persen karyawan tidak puas akan pekerjaannya. Survei ini menemukan tidak hanya kurangnya keseimbangan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), pengembangan karir, dan ketidaksesuaian antara bidang kerja dengan latar belakang pendidikan, melainkan juga karena kurang tepatnya gaya

---

<sup>11</sup> Stephen P Robbins and Timothy A. Judge, *Organization Behavior*, 18th Edition. (New York: Pearson Education, 2019), 95.

<sup>12</sup> Yuan Badrianto et al., *MSDM (Transformasi SDM Dalam Organisasi)* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021), 160.

<sup>13</sup> Kristin Juwita and Umi Khalimah, *Konsep Dasar Loyalitas Karyawan Jilid II*, 1st ed. (Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2022), 3.

<sup>14</sup> Kharina Triananda, "Survei: Dari 30 Negara, Karyawan di Indonesia Paling Tidak Bahagia," *beritasatu.com*, last modified May 8, 2014, accessed January 20, 2022, <https://www.beritasatu.com/ekonomi/182879/survei-dari-30-negara-karyawan-di-indonesia-paling-tidak-bahagia>.

kepemimpinan yang diterapkan atasan, dengan menyumbang angka sekitar 53 persen.<sup>15</sup>

Hal ini cukup menjadi perhatian pasalnya kepemimpinan atasan akan sangat menentukan arah kemajuan organisasi. Sebuah penelitian menyebutkan bahwa kepemimpinan dapat membentuk komitmen kerja tinggi dapat berdampak pada kinerja pegawai.<sup>16</sup> Jika demikian maka pemimpin harus membangun strategi yang baik untuk mengelola pegawainya.

Kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam mempengaruhi, mengarahkan, membina, mengajak, mendorong, menggerakkan, atau bahkan memaksa seseorang atau kelompok untuk menerima pengaruh dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Menurut Stogdil dikutip oleh Harir, Ridwan, dan Karwan, kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan yang terorganisir sesuai dengan penentuan dan pencapaian tujuan.<sup>17</sup> Pemimpin pada suatu organisasi berarti pemangku kekuasaan tertinggi dan pembuat keputusan mengenai siklus organisasi. Setidaknya terdapat beberapa alasan pentingnya pemimpin dan kepemimpinan bagi organisasi yakni: (1) karena banyaknya orang yang membutuhkan figur seorang pemimpin, (2) pemimpin menjadi figur yang mewakili citra dari

---

<sup>15</sup> Jobstreet.co.id, "73% Karyawan Tidak Puas Dengan Pekerjaan Mereka," *JobStreet Indonesia*, last modified June 2022, accessed January 20, 2022, <https://www.jobstreet.co.id/career-resources/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/>.

<sup>16</sup> Ahmad Shalahuddin, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan PT. Sumber Djantin Di Kalimantan Barat," *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* 6, no. 1 (2013): 101.

<sup>17</sup> Hasan Hariri, Ridwan, and Dedy H. Karwan, *Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif*, 1st ed. (Yogyakarta: expert, 2017), 6.

kelompok, (3) sebagai tempat untuk menetapkan kekuasaan, serta (4) sebagai tempat pengambilan keputusan.<sup>18</sup>

Kedudukan seorang pemimpin dalam organisasi merupakan figur yang unik dan menarik untuk dieksplorasi terutama dalam keberhasilannya memimpin suatu organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Hal ini tentu memicu konsekuensi bahwa pemimpin bertanggung jawab untuk memberikan perhatian dan usaha yang sungguh-sungguh dalam membina, mengelola, mengarahkan semua sumber daya potensial yang dimiliki salah satunya pegawai, yang mana pembinaan yang tepat akan memberikan kepuasan kerja karyawannya. Hughes mengemukakan pendapatnya bahwa agar dapat membedakan keberhasilan dan kegagalan pemimpin, tidak diamati dari perilaku tetapi mempertimbangkan apakah pengikutnya produktif atau puas.<sup>19</sup>

Tantangan terbesar yang dihadapi para pemimpin saat ini adalah perubahan lingkungan di era revolusi industri 4.0 dan disrupsi,<sup>20</sup> yang menginginkan adanya paradigma baru dalam kepemimpinan. Paradigma baru ini meliputi pergantian dari kompetensi menjadi kolaborasi, dari fokus ke beberapa hal menjadi membangun hubungan, dan dari stabilitas menjadi perubahan.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Andang, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2018), 37.

<sup>19</sup> Wa Ode Zusnita Muizu, Umi Kaltum, and Ernie T. Sule, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan," *PERWIRA : Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia* 02, no. 01 (2019): 65.

<sup>20</sup> Nur Kholis, "Islamic Universities Facing Disruptive Era: Implication for Management Change," in *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Islamic Studies, AICIS 2019*, ed. Noorhaidi Hasan (Jakarta, Indonesia, 2019), <https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.1-10-2019.2291688>.

<sup>21</sup> Matondang, *Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Manajemen Strategik*, 02 ed. (Yogyakarta: expert, 2018), 24.



Pemimpin merupakan seorang manusia yang tidak jauh berbeda dari manusia lain yang dipimpin yakni memiliki kekurangan dan kelebihan baik dari segi fisik maupun psikologi. Sehingga apabila ditemui adanya kekurangan dan kelemahan perilaku dalam kepemimpinannya dapat dipandang sebagai keterbatasan kepemimpinan. Idealnya seorang pemimpin harus mampu mengupayakan orang yang dipimpinnya mempunyai keterampilan untuk mengatasi kekurangan tersebut, sehingga terhindar dari kegagalan dalam kegiatannya. Semakin mampu pemimpin mengatasi keterbatasan yang dimiliki, maka semakin efektif dan efisien seseorang dalam melakukan tugas-tugas organisasinya.<sup>22</sup>

Kepemimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai sebuah kemampuan dan usaha untuk mempengaruhi individu di lingkungan pendidikan agar mau bekerjasama, bersedia bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi mencapai tujuan pendidikan. Dalam pengembangan lembaga pendidikan, kepemimpinan pendidikan mempunyai beberapa fungsi yakni mengupayakan keefektifan organisasi pendidikan (termasuk menanam semangat kerja yang baik, manajemen yang mapan, mengembangkan pegawai yang tepat), dan mengusahakan lembaga pendidikan yang berhasil (meliputi mengembangkan iklim organisasi, melaksanakan fungsi kepemimpinan dalam implementasi

---

<sup>22</sup> Veithzal Rivai and Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, 3 (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 39.

program maupun kurikulum, memonitoring kegiatan, serta melibatkan masyarakat dalam pengembangannya).<sup>23</sup>

Agar pemimpin menjalankan fungsi – fungsi kepemimpinan yang berkaitan dengan mendorong komitmen dan kinerja pegawai dari dalam maupun dari luar, maka diperlukan strategi baik dan tepat. Pemimpin yang menekankan dan memperhatikan strategi dalam meningkatkan kerja pegawainya cenderung berhasil daripada pemimpin yang tidak memiliki strategi. Sebab, tanpa adanya strategi peningkatan kinerja pegawai maka pemimpin tidak akan mampu mengetahui, menarik dan mempertahankan pegawai yang berkomitmen serta berkinerja tinggi.

Strategi menurut Rochaety, merupakan serangkaian rencana dan usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>24</sup> Motivasi dan pola komunikasi<sup>25</sup> yang baik antara pemimpin dengan pengikutnya merupakan salah satu dari banyaknya strategi yang dilakukan pemimpin untuk meningkatkan komitmen serta kinerja pegawai. Sebab tidak hanya faktor besaran gaji yang diperoleh pegawai untuk tetap patuh dan semangat bekerja melainkan juga faktor lain.

Dalam peraturan Presiden Republik Indonesia No. 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama pasal 1 dan 2 menyebutkan bahwa “Kementerian Agama

---

<sup>23</sup> Imam Machali and Noor Hamid, *Pengantar Manajemen Pendidikan Islam : Perencanaan, Pengorganisasian, Pengawasan Dalam Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas tarbiyah dan Keguruan UIN, 2017), 191.

<sup>24</sup> Andang, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, 66.

<sup>25</sup> Hazimah Qatrun Nada Afis and Armida S, “Analisis Model Systematic Mapping Study Kepemimpinan Dan Komunikasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai,” *Jurnal Ecogen* 3, no. 4 (December 11, 2020): 514.

berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Presiden. Kementerian Agama mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.”

Dalam bidang pendidikan keagamaan, keberadaan lembaga kementerian agama yakni sebagai lembaga yang memfasilitasi akses pendidikan bagi masyarakat tidak mampu, peningkatan kualitas pendidikan, peningkatan kesempatan bagi masyarakat terhadap informasi pendidikan keagamaan yang berkualitas, dan peningkatan kualitas pendidik dan tenaga pendidik. Tujuan ini telah diterapkan pula oleh Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yang merupakan Kantor wilayah kementerian agama, menaungi kantor urusan agama di berbagai kabupaten/kota di provinsi Jawa Timur, berlokasi Jl. Raya Bandara Juanda No.26, Semalang, Semabung, Kec. Gedangan, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61253.

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur memiliki 12 bidang kerja atau unit kerja yaitu bidang unit kepegawaian, bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren, bidang pendidikan madrasah, bidang pendidikan agama Islam, bagian tata usaha, bidang penyelenggaraan haji dan umrah, bidang urusan agama Islam, bidang penerangan agama Islam zakat dan wakaf, bimbingan masyarakat Katolik, bimbingan masyarakat Hindu, bimbingan masyarakat Kristen, dan bimbingan masyarakat Buddha.<sup>26</sup>

Dalam upaya meningkatkan fasilitasi pendidikan keagamaan, Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur khususnya pada bidang pendidikan

---

<sup>26</sup> Adminjatim, “Unit Kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur,” go.id, last modified February 27, 2012, accessed March 9, 2022, <https://jatim.kemenag.go.id/artikel/11985/bidang-pendidikan-diniyah--pondok-pesantren>.

diniyah dan pondok pesantren terus mengupayakan kualitas pelayanan yang baik bagi lembaga pendidikan baik pada pesantren, lembaga madrasah diniyah takmiliyah, lembaga pendidikan Al-Qur'an, lembaga pendidikan diniyah formal dan ma'had aly serta pelayanan sistem informasi pondok pesantren, maka pengembangan karir dan peningkatan kapabilitas kerja sangat dibutuhkan. Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur menerapkan beberapa kebijakan mengenai pengembangan pegawai salah satunya yaitu pengukuran kinerja.<sup>27</sup>

Lembaga pendidikan keagamaan dalam wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur meliputi 6.119 pesantren, 28.019 madrasah diniyah takmiliyah, 42.339 lembaga pendidikan Al-Qur'an, 384 pendidikan kesetaraan pondok pesantren salafiyah, 49 satuan pendidikan muadalah, 39 pendidikan diniyah formal, dan 26 ma'had aly.<sup>28</sup> Maka dari itu, peran kepala bidang menjadi sangat penting dalam menjembatani fasilitasi pendidikan Islam non-formal baik dari pemerintah pusat maupun daerah dan pengembangan pegawainya. Kepala bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren sebagai manajer tingkat menengah (*middle manager*) dalam sebuah perusahaan yang tidak hanya berperan menjalankan kebijakan yang telah dibuat oleh manajer puncak (*top manager*), tetapi juga menjelaskan serta merealisasikan kebijakan pada manajer yang berada di bawahnya. Artinya bahwa terdapat dua peran kepala bidang yakni sebagai pelaksana kebijakan lembaga dan sebagai

---

<sup>27</sup> Muflih, "Dokumen Pengukuran Kinerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur," go.id, *Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur*, last modified Agustus 2018, accessed March 11, 2022, <https://jatim.kemenag.go.id/artikel/42787/pengukuran-kinerja>.

<sup>28</sup> "EMIS-PONPES," *Kemenag.Go.Id*, accessed January 23, 2022, [http://emispendis.kemenag.go.id/emis\\_pdpondren/spm](http://emispendis.kemenag.go.id/emis_pdpondren/spm).

penghubung kebijakan yang telah ditetapkan kepala pimpinan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dapat dilaksanakan pegawainya.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti berminat untuk melakukan penelitian dengan judul “Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Loyalitas Dan Kinerja Pegawai Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur”.

## **B. Fokus Penelitian**

Penelitian ini berfokus pada Strategi kepemimpinan kepala bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren dalam peningkatan loyalitas dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, yang diuraikan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana loyalitas dan kinerja pegawai bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur?
3. Bagaimana dampak penerapan strategi kepemimpinan kepala bidang dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan loyalitas dan kinerja pegawai bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur;
2. Menganalisis dan mendeskripsikan strategi kepemimpinan kepala bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur;
3. Mendeskripsikan dampak penerapan strategi kepemimpinan kepala bidang dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

### **D. Manfaat Penelitian**

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat baik dari segi teoretis maupun segi praktis, yang diuraikan sebagai berikut:

1. Segi teoretis

Dengan adanya hasil temuan ini, diharapkan mampu memberikan kontribusi pengembangan dan pembaharuan teori untuk kepentingan penelitian selanjutnya terutama pada bidang keilmuan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai.

## 2. Segi praktis

### a. Bagi peneliti

Dari hasil penelitian ini, peneliti dapat memperoleh wawasan mengenai strategi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai.

### b. Bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur

Hasil penelitian ini dapat menjadi informasi pendukung dan dasar pertimbangan bagi pemimpin dalam upaya peningkatan loyalitas dan kinerja pegawai agar pelayanan yang diberikan berkualitas serta tercapainya tujuan organisasi.

## E. Definisi Konseptual

### 1. Strategi Kepemimpinan

#### a. Strategi

Quinn mendefinisikan strategi sebagai rencana yang memadukan antara kebijakan-kebijakan, tujuan utama dan serangkaian tindakan organisasi sehingga menimbulkan satu kesatuan yang utuh dan komprehensif. Sedangkan, strategi menurut Stephanie K. Marus, ialah proses menentukan rencana, yang berorientasi pada tujuan jangka panjang organisasi melalui penyusunan cara yang harus ditempuh agar tujuan dapat tercapai.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Eris Juliansyah, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pdam Kabupaten Sukabumi," *Jurnal Ekonomak* 3, no. 2 (2017): 21.



## b. Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* berasal dari kata kerja *lead* artinya memimpin. Stephen P. Robbins mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan memersuasi kelompok menuju tercapainya tujuan. Murdick, Ross, dan Claggett mengemukakan bahwa kepemimpinan diartikan dengan adanya pemberian nilai – nilai dan fokus untuk bertindak bagi para pegawainya.<sup>30</sup>

Unsur dasar dari kepemimpinan melibatkan kemampuan mempengaruhi, adanya pemimpin-pengikut, perbaikan atau perubahan, mengarah pada tujuan bersama, dan manusia. Adanya kepemimpinan, memungkinkan orang lain mau berkontribusi dalam upaya pencapaian tujuan.<sup>31</sup>

## c. Strategi Kepemimpinan

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan merupakan rencana atau cara pemimpin dalam rangka mengembangkan potensi sumber daya dengan memadukan antara kebijakan-kebijakan, tujuan utama dan serangkaian tindakan organisasi untuk mencapai tujuan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik.

---

<sup>30</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), 43–44.

<sup>31</sup> Wibowo, *Kepemimpinan: Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer*, 2nd ed. (Depok: Rajawali Pers, 2018), 4–5.



## 2. Loyalitas dan Kinerja Pegawai

### a. Loyalitas

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia loyalitas merupakan kepatuhan, atau kesetiaan. Menurut Valentino dan Haryadi loyalitas pegawai didefinisikan sebagai kesetiaan pegawai kepada perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh komitmen terbaik mereka bagi perusahaan.<sup>32</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loyalitas merupakan kesetiaan dan kepatuhan seorang pegawai terhadap organisasi maupun pekerjaannya.

### b. Kinerja

Secara etimologi, kata kinerja merupakan terjemahan kata bahasa Inggris yakni *performance* atau *to perform* yang berarti melaksanakan atau menampilkan. Sedangkan secara terminologi, kinerja diartikan sebagai nilai-nilai perilaku pegawai yang membawa dampak terhadap pekerjaan meliputi perilaku baik maupun buruk.

Ivancevich berpendapat bahwa kinerja pegawai diartikan sebagai (1) kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas tentu yang relevan dengan kemampuan, keahlian, pengalaman dan pengetahuan; (2) kesempatan melakukan hal yang berhubungan dengan teknologi (3) kerelaan untuk berusaha untuk mencapai sasaran. Ivancevich,

---

<sup>32</sup> Juwita and Khalimah, *Konsep Dasar Loyalitas Karyawan Jilid II*, 2.

Donnelly, dan Gibson mengemukakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dan tanggung jawab.<sup>33</sup>

Berdasarkan penjelasan para ahli maka disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan upaya yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja melalui prosedur, sasaran, perilaku kerja, dan hasil kerja.

#### **F. Keaslian Penelitian**

1. Skripsi karya Dalilah Ayu Permatasari<sup>34</sup> dari UIN Sunan Ampel, berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Dalam Mengendalikan *Work-Overload* Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik” tahun 2021. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam upaya mengendalikan *work-overload* pegawai, strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin yakni membuat struktur organisasi yang jelas, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat, melakukan evaluasi strategi, memberikan motivasi serta mengarahkan pegawai untuk saling berkoordinasi dan bekerjasama jika mendapati tugas berlebih. Penelitian milik Dalilah Ayu Permatasari berfokus pada strategi kepemimpinan dan pengendalian beban kerja pegawai dengan menggunakan teori Griffin, sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada strategi kepemimpinan, peningkatan loyalitas pegawai dan peningkatan kinerja pegawai dengan menggunakan teori Ivancevich, Donnelly, dan

<sup>33</sup> Salahuddin, *Manajemen Kinerja*, 15.

<sup>34</sup> Dalilah Ayu Permatasari, “Strategi Kepemimpinan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Dalam Mengendalikan *Work-Overload* Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik” (Skripsi, UIN Sunan Ampel, 2021).

Gibson. Lokasi penelitian milik Dalilah Ayu Permatasari terletak di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik, sedangkan penelitian ini terletak di Bidang Pendidikan Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Persamaan dalam penelitian milik Dalilah Ayu Permatasari dengan penelitian ini yakni pada jenis penelitian yang sama-sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.

2. Skripsi karya Nisa Izzakyya<sup>35</sup> dari UIN Sunan Walisongo, berjudul “Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan” tahun 2019. Dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa dalam usaha peningkatan kinerja pegawai, pimpinan kantor menerapkan berbagai kebijakan yakni pembuatan peraturan kedisiplinan pegawai, pemberian motivasi pada pegawai, pemberian *reward* dan *punishment* serta pemberian *job desc* yang jelas. Penelitian milik Nisa Izzakyya berfokus pada strategi kepemimpinan dan peningkatan kinerja pegawai dengan menggunakan teori Mulyasa, sedang penelitian ini berfokus pada strategi kepemimpinan, peningkatan loyalitas pegawai, dan peningkatan kinerja pegawai dengan menggunakan teori Ivancevich, Donnelly, dan Gibson. Lokasi penelitian milik Nisa Izzakyya terletak di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Grobogan, sedangkan penelitian ini terletak di Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Persamaan

---

<sup>35</sup> Nisa Izzakyya, “Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan” (Skripsi, UIN Walisongo, 2019).

dalam penelitian milik Nisa Izzakyya dengan penelitian ini yakni pada jenis penelitian yang sama-sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.

3. Skripsi karya Ahmad Rifa'i Arief<sup>36</sup> dari UIN Syarif Hidayatullah, dengan judul “Strategi Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Loyalitas Pelanggan Pada AJB Bumiputera 1912 Divisi Syariah” tahun 2014. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan AJB Bumiputera dalam meningkatkan kinerja karyawannya yakni melakukan penguatan pegawai melalui pembinaan, pelatihan, kaderisasi dan suksesi, memberikan kesempatan bagi karyawan berprestasi untuk mendapatkan promosi jabatan, melakukan penilaian kinerja, serta membangun kedekatan antar pimpinan dan karyawan seperti menciptakan pola komunikasi yang baik, saling menghargai dan memotivasi orang lain. Sedangkan strategi yang diterapkan guna meningkatkan loyalitas pelanggan yakni melakukan strategi *marketing*, dan melakukan strategi keberagaman produk pelayanan. Penelitian milik Ahmad Rifa'i Arief berfokus pada strategi lembaga, peningkatan kinerja pegawai, dan peningkatan loyalitas pelanggan dengan menggunakan teori Waseso Seguro, sedang penelitian ini berfokus pada strategi kepemimpinan, peningkatan loyalitas pegawai, dan peningkatan kinerja pegawai dengan menggunakan teori Ivancevich, Donnelly, dan Gibson. Lokasi penelitian milik Ahmad Rifa'i Arief terletak di AJB Bumiputera 1912 Divisi Syariah,

---

<sup>36</sup> Ahmad Rifa'i Arief, “Strategi Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Loyalitas Pelanggan Pada AJB Bumiputra 1912 Divisi Syariah” (Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah, 2014).

sedangkan penelitian ini terletak di Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Persamaan dalam penelitian milik Ahmad Rifa'i Arief dengan penelitian ini yakni pada jenis penelitian yang sama-sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian ini, yang dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, penelitian ini memiliki kesamaan dengan ketiga penelitian sebelumnya dalam hal metode yang digunakan yaitu dengan pendekatan kualitatif-deskriptif. Namun, yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah teori yang digunakan. Pada penelitian ini menggunakan teori Gibson, Ivancevich, dan Donnelly. Sedangkan penelitian terdahulu menggunakan teori Griffin, teori Mulyasa, dan teori Waseso.

Kedua, perbedaan penelitian ini dengan ketiga penelitian sebelumnya terletak pada fokus penelitian yang dibahas. Penelitian ini berfokus pada strategi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai, sedangkan ketiga penelitian terdahulu masing-masing membahas tentang strategi kepemimpinan dalam mengendalikan work-overload, strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai, dan penelitian lainnya membahas tentang strategi peningkatan kinerja dan loyalitas pelanggan.

Ketiga, tempat penelitian yang dituju pada penelitian ini dan ketiga penelitian sebelumnya berbeda, sehingga temuan di lapangan tentu akan berbeda.

## **G. Sistematika Pembahasan**

Guna memudahkan pemahaman terhadap isi skripsi ini, peneliti menyajikan pembahasan ke dalam beberapa bab. Berikut adalah uraian sistematika penulisan pada penelitian ini:

Bab I Pendahuluan: Mengulas tentang latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keabsahan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Kajian Teori: Mengulas terkait teori yang digunakan dalam penelitian yang berhubungan dengan strategi kepemimpinan dalam peningkatan loyalitas dan kinerja pegawai.

Bab III Metode Penelitian: Mengulas tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data penelitian, informan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pengecekan keabsahan data yang digunakan dalam peneliti.

Bab IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan: Bab ini akan memaparkan dan mengulas temuan-temuan yang ada di lapangan terkait dengan strategi kepemimpinan dalam peningkatan loyalitas dan kinerja pegawai.

Bab V Penutup: Berisi kesimpulan dari hasil penelitian sekaligus rekomendasi untuk lembaga yang bersangkutan mengenai hasil temuan tersebut.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Loyalitas Pegawai

##### 1. Definisi Loyalitas Pegawai

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia loyalitas merupakan kepatuhan, atau kesetiaan. Martiwati mengemukakan bahwa loyalitas adalah salah satu kondisi psikologi yang mengikat pegawai dan organisasi/lembaga. Kondisi tersebut dapat ditampilkan dari sikap setia terhadap organisasi walaupun dalam keadaan baik atau sebaliknya.<sup>37</sup>

Menurut Sudimin, loyalitas berarti kesediaan pegawai memberikan seluruh kemampuan, pikiran, keterampilan dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi, menyimpan rahasia organisasi, dan tidak melakukan hal-hal yang dapat merugikan organisasi selama orang tersebut berstatus sebagai pegawai.<sup>38</sup>

Loyalitas kerja adalah salah satu tolak ukur yang penting terhadap keberhasilan pemimpin. Menurut Valentino dan Haryadi loyalitas pegawai didefinisikan sebagai kesetiaan pegawai kepada perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh komitmen terbaik mereka bagi perusahaan. Loyalitas pegawai pada suatu organisasi/lembaga ditunjukkan melalui komitmen pegawai dalam organisasi. Dengan seseorang berkomitmen berarti telah

---

<sup>37</sup> Anak Agung Gede Agung Angga Atmaja and Ni Putu Nina Eka Lestari, "Loyalitas Karyawan Non-PNS Di Dinas P2KBP3A Kabupaten Badung," *E-Jurnal Manajemen* 9, no. 6 (2020): 2457.

<sup>38</sup> Sandi Hesti Sondak, Rita N. Taroreh, and Yantje Uhing, "Faktor-Faktor Loyalitas Pegawai Di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara," *Jurnal EMBA* 7, no. 1 (2019): 672.



meyakini dan menyetujui semua perjanjian kerja yang telah disepakati sebelumnya.<sup>39</sup>

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi karena adanya persepsi yang telah diyakini dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.<sup>40</sup> Komitmen pegawai akan memberikan keuntungan yang lebih tinggi untuk peningkatan kinerja organisasi.<sup>41</sup> Namun sebaliknya, jika pemimpin tidak mampu membangun kesetiaan bagi pegawainya maka akan meningkatkan tingkat absensi pegawai atau bahkan menimbulkan *turnover* pegawai.

Pengertian komitmen pegawai juga dapat dimaknai sebagai respon pegawai dalam mengidentifikasi diri dengan organisasi, dan tujuan-tujuannya baik perasaan suka atau tidak suka terhadap lembaga tempat bekerja serta berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam lembaga. Karena komitmen pegawai merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, identifikasi keterlibatan seseorang yang kuat terhadap lembaga serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Ria Mardiana Yusuf and Darman Syarif, *Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi, Mempengaruhi* (Nas Media Pustaka, 2018), 15.

<sup>40</sup> Makgomo Roseline Laka-Mathebula, *Modelling the Relationship Between Organization Commitment Leadership Style, Human Resources Management Praktis and Organization Trust* (Pretoria, Afrika Selatan: University Of Pretoria, 2004), 28.

<sup>41</sup> Jacqueline Mayfield and Milton Mayfield, "Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment," *Academia* (2002): 89.

<sup>42</sup> Tri Joko, Razak Munir, and Nur Fattah, "Pengaruh Pengembangan Karir, Pengawasan Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng," *Journal of Management* 2, no. 2 (2019): 5.



Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loyalitas pegawai merupakan kesetiaan dan kepatuhan seorang pegawai terhadap organisasi maupun pekerjaannya yang di tampilkan pegawai dalam bentuk respon, sikap, atau perilaku keseharian. Di sisi lain, loyalitas juga merupakan bagian dari komitmen pegawai.

## 2. Indikator Loyalitas Pegawai

Secara garis besar loyalitas pegawai mencakup dua aspek penting yakni perilaku pegawai dan sikap pegawai terhadap organisasi. Perilaku menyangkut tentang bagaimana tindakan-tindakan pegawai dalam organisasi, sedangkan sikap menyangkut tentang perasaan yang timbul terhadap organisasi. Sikap dan perilaku pegawai dapat menjadi indikator loyalitas yang dimiliki pegawai. Menurut Saydam dalam Sutanto dan Perdana, terdapat empat indikator loyalitas pegawai yang digunakan untuk mengukur loyalitas pegawai yakni sebagai berikut:<sup>43</sup>

- a. Tanggung jawab, kesanggupan pegawai dalam menuntaskan pekerjaan dengan benar, tepat waktu dan berani menerima konsekuensi dari tindakan yang dilakukan. Semakin tinggi tanggung jawab seseorang, maka semakin tinggi pula komitmennya;
- b. Kepatuhan, kesanggupan pegawai dalam menaati seluruh peraturan yang berlaku, melaksanakan berbagai tugas yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tupoksinya dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan;

---

<sup>43</sup> Hendry Wilianto, "Pemetaan Loyalitas Karyawan PT. Mitra Tritunggal Sakti," *Agora* 7, no. 1 (2019): 2.

- c. Integritas, kemampuan pegawai untuk memberikan informasi, mengakui, atau berbicara yang tepat sesuai dengan realita dan kebenaran;
- d. Dedikasi, ikut berkontribusi memberikan gagasan maupun tenaga dalam kegiatan-kegiatan organisasi guna mencapai tujuan. Semakin tinggi dedikasi pegawai kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitasnya.

### 3. Faktor – Faktor Loyalitas Pegawai

Loyalitas kerja dapat terwujud apabila pegawai merasa kebutuhan hidupnya telah terpenuhi, dan merasa nyaman dalam pekerjaannya. Menurut Jusuf faktor – faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai diantaranya yakni :

- a. faktor rasional, yang berkaitan dengan gaji, bonus, berbagai fasilitas yang diberikan lembaga untuk mempermudah pekerjaan, serta peningkatan jenjang karir;
- b. Faktor emosional seperti rasa aman dalam bekerja, pemimpin yang karismatik atau mengayomi, adanya imbalan non finansial (pujian, maupun penghargaan);
- c. Faktor kepribadian yang menyangkut karakter, sikap, maupun temperamen yang dimiliki pegawai.<sup>44</sup>

Sasmitaningrum menyebutkan bahwa loyalitas pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

---

<sup>44</sup> Akhyar Abdullah, Muhammad Amir, and Asma-UI Husna, *Membangun Loyalitas Sumber Daya Manusia* (Penerbit Qiara Media, 2022), 49.

- a. Faktor pribadi (meliputi masa kerja, jenis kelamin, usia, prestasi, sifat kepribadian, dan golongan);
- b. Faktor pekerjaan, (meliputi stres kerja, umpan balik, interaksi sosial, kejelasan *job description*, tantangan kerja dan kesesuaian tugas dengan kemampuan;
- c. Pengalaman yang diperoleh individu dalam organisasi;
- d. Desain organisasi, yang dapat diketahui dari sentralisasi, tingkat keikutsertaan pegawai dalam pengambilan keputusan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol, telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggungjawab lembaga, dan tingkat formalitas.<sup>45</sup>

Sedangkan menurut Poerwopoespito, sikap kesetiaan pegawai dapat ditunjukkan melalui sikap jujur, menjaga dan meningkatkan citra organisasi, menciptakan suasana yang menyenangkan, apriori terhadap perubahan, memiliki perasaan memiliki organisasi (ikut berpartisipasi), memahami kesulitan organisasi dengan saling bekerja sama membantu pemulihan organisasi/lembaga, bekerja lebih dari yang diminta, dapat menyimpan rahasia lembaga dan hemat.<sup>46</sup>

## **B. Kinerja Pegawai**

### **1. Definisi Kinerja Pegawai**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja diartikan sebagai upaya seseorang dalam mencapai sesuatu, kemampuan bekerja, dan prestasi yang

<sup>45</sup> Komang Sri Sutriniasih, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Pada PT. Plasa Telkom Group Singaraja," *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 10, no. 1 (2018): 157.

<sup>46</sup> Resti Nandani, "Peran Kepercayaan Organisasi Dengan Loyalitas Karyawan Di BCA Malang Raya" (Disertasi, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2013), 14–16.

ditunjukkan. Secara etimologi, kata kinerja merupakan terjemahan kata bahasa Inggris yakni *performance* atau *to perform* yang berarti melaksanakan atau menampilkan. Sedangkan secara terminologi, kinerja diartikan sebagai nilai-nilai perilaku pegawai yang membawa dampak terhadap pekerjaan walau perilaku baik atau buruk.

Pengertian kinerja dinyatakan sebagai cara organisasi untuk memastikan pekerjaan pegawai dilakukan sesuai dengan yang diharapkan, tentu tetap memperhatikan tujuan organisasi, ukuran, dan penilaian.<sup>47</sup>

Ivancevich mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai (1) kemampuan seseorang dalam melakukan tugas tentu yang relevan dengan kemampuan, keahlian, pengalaman dan pengetahuan; (2) kesempatan melakukan hal yang berhubungan dengan teknologi (3) kerelaan untuk berusaha untuk mencapai sasaran. Ivancevich, Donnelly, dan Gibson mengemukakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dan tanggung jawab.<sup>48</sup>

Berdasarkan, penjelasan para ahli maka disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan upaya yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja melalui prosedur, sasaran, perilaku kerja, dan hasil kerja.

## 2. Indikator Kinerja Pegawai

*Performance indicators* atau indikator kinerja terkadang digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measure*), tetapi ada yang membedakannya. Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson,

---

<sup>47</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 11th ed. (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 2.

<sup>48</sup> Salahuddin, *Manajemen Kinerja*, 12–15.

terdapat tujuh indikator kinerja, dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting yakni tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang ingin dicapai dan untuk mencapai tujuan diperlukan adanya dorongan motif. Namun, kinerja juga memerlukan adanya dukungan sarana, kompensasi, peluang, umpan balik, dan standar. Adapun penjelasan tujuh indikator kinerja sebagai berikut:<sup>49</sup>

- a. Tujuan, keadaan – yang lebih baik – yang ingin dicapai organisasi di masa depan. Tujuan memberikan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Keberhasilan kinerja individu maupun organisasi terjadi apabila dapat mencapai tujuan;
- b. Standar, suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Standar memberitahukan kapan tujuan dapat diselesaikan, dan berhasil tidaknya kinerja dapat mencapai tujuan. Kinerja individu dikatakan berhasil apabila mampu memenuhi standar yang telah disepakati bersama;
- c. Sarana, sumber daya yang digunakan untuk membantu menyelesaikan tugas dan sebagai faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. tanpa adanya sarana, tugas pekerjaan yang spesifik tidak dapat dilakukan dan diselesaikan sebagaimana seharusnya;
- d. Kompetensi, kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan dengan baik;
- e. Motif, alasan atau faktor pendorong individu untuk melakukan sesuatu.

---

<sup>49</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 86–88.

Pemimpin memberikan motivasi kepada pegawainya dengan menetapkan standar yang terjangkau, menyediakan sumber daya yang diperlukan, memberi pengakuan, insentif berupa uang, memberikan kebebasan memilih cara menyelesaikan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan;

- f. Umpan balik, informasi dan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Umpan balik melaporkan kemajuan baik kualitas maupun kuantitas kinerja individu dalam mencapai tujuan yang diuraikan oleh standar. Umpan balik dilakukan sebagai evaluasi terhadap kinerja dan hasilnya dapat digunakan untuk perbaikan kinerja;
- g. Peluang, pegawai perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat merupakan faktor yang dapat memberikan kesempatan pegawai untuk berprestasi.

Indikator kinerja yang digunakan setiap lembaga bisa jadi berbeda-beda, tetapi suatu indikator kinerja yang baik dan ideal harus memenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut:<sup>50</sup>

- a. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi;
- b. Dapat diukur secara objektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif;
- c. Efektif dan informatif, artinya data mudah diperoleh, diolah, dan dianalisis sesuai biaya yang tersedia;

---

<sup>50</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta, 2011), 167.

- d. Menangani aspek aspek yang relevan;
- e. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan;
- f. Harus penting atau berguna untuk keberhasilan masukan, luaran, hasil, manfaat, dampak, dan proses.

### 3. Faktor Kinerja Pegawai

Kinerja yang baik akan dipengaruhi dua hal yakni kemampuan dan motivasi kerja. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan yang dilakukan dan keterampilannya. Selain itu, keterlibatan motivasi dalam bekerja tentu tidak dapat diabaikan. Meski kemampuan yang dimiliki baik tetapi motivasi kerjanya rendah, pasti menyebabkan kinerjanya juga rendah. Untuk menangani hal tersebut pemimpin perlu memperhatikan faktor penyebab rendah tingginya kinerja pegawai. Menurut Ivancevich, Donnelly, dan Gibson ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yakni:<sup>51</sup>

- a. Harapan mengenai imbalan;
- b. Dorongan/ motivasi;
- c. Kemampuan, kebutuhan, dan sifat;
- d. Persepsi terhadap tugas;
- e. Imbalan internal dan eksternal;
- f. Persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Menurut Amstrong dan Baron, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

---

<sup>51</sup> Sinambela, *Kinerja Pegawai; Teori Pengukuran Dan Implikasi*, 111–12.



- a. Faktor personal, diperlihatkan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, komitmen, dan motivasi individu;
- b. Faktor kepemimpinan, ditentukan dari bimbingan, dukungan, dan dorongan yang dilakukan pemimpin;
- c. Faktor tim, yang ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja;
- d. Faktor situasional kontekstual, yang ditunjukkan dengan tingginya tekanan dan perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal.<sup>52</sup>

### **C. Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Loyalitas Dan Kinerja Pegawai**

#### **1. Pengertian Strategi Kepemimpinan**

Makna strategi dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia didefinisikan sebagai ilmu merencanakan sesuatu untuk mencapai target tertentu, atau rencana cermat mengenai suatu hal. Secara etimologi, asal kata strategi diambil dari bahasa Yunani Kuno yang berarti “pemimpin tentara” atau keterampilan jenderal dalam merumuskan rencana untuk mengalahkan musuh dan memenangkan perang.<sup>53</sup> Suatu strategi tentu memiliki dasar atau rancangan tentang bagaimana cara mencapai target yang dituju. Dengan kata lain, strategi disini adalah sarana atau alat untuk mewujudkan tujuan yang ditentukan.

---

<sup>52</sup> Anak Agung Istri Kirana Sari, Ida Bagus Udayana Putra, and I Made Suniastha Amerta, *Anteseden Kinerja Pegawai* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2021), 12.

<sup>53</sup> Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan* (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 16.



Quinn mendefinisikan strategi sebagai rencana yang memadukan antara kebijakan-kebijakan, tujuan utama dan serangkaian tindakan organisasi sehingga menimbulkan satu kesatuan yang utuh dan komprehensif. Sedangkan, strategi menurut Stephanie K. Marus, ialah proses menentukan rencana, yang berorientasi pada tujuan jangka panjang organisasi melalui penyusunan cara yang harus ditempuh agar tujuan dapat tercapai.<sup>54</sup>

Hamel dan Prahalad memberikan batasan mengenai pengertian strategi, bahwa “Strategi adalah tindakan yang bersifat incremental atau selalu meningkat dan terus – menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan”.<sup>55</sup> Memformulasikan strategi tidak hanya menelaah satu dimensi saja, melainkan berbagai dimensi yang berpotensi memberikan pengaruh terhadap sumber daya dan pencapaian tujuan secara menyeluruh. Perumusan strategi yang tepat akan membantu organisasi agar mampu bertahan menghadapi perubahan serta membawa keunikan dalam pengelolaan sumber daya yang tersedia.

Berdasarkan uraian pengertian strategi oleh para ahli tersebut, sebenarnya esensi dari strategi adalah pemanfaatan sumber daya yang ada secara optimal, dilakukan dalam jangka panjang, berorientasi pada masa depan, menyeluruh dan komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>54</sup> Juliansyah, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pdam Kabupaten Sukabumi,” 21.

<sup>55</sup> Husain Umar, *Strategic Manajemen in Action: Konsep, Teori, Dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, Dan Wheelen-Hunger* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), 31.

Dapat disimpulkan bahwa definisi strategi merupakan rencana atau cara mengelola sumber daya secara optimal yang berfokus pada harapan masa depan guna mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan strategi sangat bergantung pada peran pemimpin dalam mendorong dan mengarahkan pegawai agar mau bertindak, terlibat, serta berkomitmen secara nyata untuk mencapai tujuan, dan bukan menjadikan strategi sebagai sekedar rencana.<sup>56</sup>

Kepemimpinan atau *leadership* berasal dari kata kerja *lead* artinya memimpin. Stephen P. Robbins mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan memersuasi kelompok menuju tercapainya tujuan. Murdick, Ross, dan Claggett mengemukakan bahwa kepemimpinan diartikan dengan adanya pemberian nilai – nilai dan fokus untuk bertindak bagi para pegawainya.<sup>57</sup>

Ibnu Khaldun, seorang cendekia muslim juga memberikan pendapatnya mengenai kepemimpinan, bahwa khalifah atau pemimpin berarti membantu orang agar hidup sesuai dengan tuntunan Islam sebagai pedoman hidup baik di kehidupan dunia maupun di akhirat. Sedangkan menurut beberapa ahli menyatakan bahwa kepemimpinan dalam Islam dapat menjadi jembatan yang digunakan oleh seseorang untuk

---

<sup>56</sup> Andang, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, 67.

<sup>57</sup> Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, 43–44.

mempengaruhi sikap dan perilaku para anggotanya agar dapat mencapai tujuan organisasi.<sup>58</sup>

Unsur dasar dari kepemimpinan melibatkan kemampuan mempengaruhi, adanya pemimpin-pengikut, perbaikan atau perubahan, mengarah pada tujuan bersama, dan manusia. Adanya kepemimpinan, memungkinkan orang lain mau berkontribusi dalam upaya pencapaian tujuan.<sup>59</sup> Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan anggotanya untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan berkaitan erat dengan visi, menyusun, menyampaikan dan merealisasikan visi sehingga orang lain bekerja mencapai visi. Hal itu dilakukan dengan memberikan tantangan, semangat, pemberdayaan, kebolehan, dan menjadi teladan dalam tim kerja dan bawahannya. Pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, pandangan ke depan, pemberi inspirasi, dan berhasil sangat diharapkan oleh bawahan, anggota dan pengikut.<sup>60</sup>

Berdasarkan uraian pengertian strategi dan kepemimpinan, disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan merupakan rencana atau cara pemimpin dalam rangka mengembangkan potensi sumber daya dengan memadukan antara kebijakan-kebijakan, tujuan utama dan serangkaian

---

<sup>58</sup> Ali Mohammad Jubran, "Educational Leadership: A New Trend That Society Needs," *Procedia - Sosial and Behavioral Sciences* 210 (2015): 29.

<sup>59</sup> Wibowo, *Kepemimpinan: Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer*, 4–5.

<sup>60</sup> Wahyudin Nur Nasution, "Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah," *Jurnal Tarbiyah* 22, no. 1 (2015): 71–72.

tindakan organisasi untuk mencapai tujuan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik.

Hughes dan Beatty mengemukakan fokus dari strategi kepemimpinan yakni mengarahkan dan mendorong segenap kemampuan pegawai sehingga dapat berkembang. Lebih lanjut bahwa kepemimpinan strategi merupakan kemampuan dan kecakapan yang dimiliki individu mampu bertanggung jawab serta mempunyai pengaruh penting untuk menjamin organisasi itu tetap hidup.<sup>61</sup> Sedangkan menurut Luccier dan Achua mendefinisikan strategi kepemimpinan sebagai suatu proses pemberian arahan dan inspirasi yang diperlukan untuk menciptakan dan mengimplementasikan visi, misi dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>62</sup>

## 2. Macam-Macam Strategi Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan pengikutnya untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan yang digunakan bergantung pada kepribadian, pengalaman, dan situasi yang dihadapi pemimpin. Menurut teori *path-goal*, membagi beberapa gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan direktif, tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan

<sup>61</sup> Hasan Sultoni, "Strategi Pemimpin Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Karyawan Di BMT Muamalah," *Jurnal Ekonomi Syariah* 7, no. 1 (2019): 38.

<sup>62</sup> Julio David Castellanos and Babu George, "Boardroom Leadership: The Board of Directors as a Source of Strategic Leadership," *Economics and Business Review* 6, no. 1 (2020): 108.

darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahannya;

- b. Kepemimpinan *supportive* (mendukung), gaya kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan terhadap para pegawainya;
- c. Kepemimpinan partisipatif, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para pegawainya, tetap dalam hal pengambilan keputusan masih tetap berada pada pemimpin;
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, gaya ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para pegawainya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada para pegawainya bahwa masing-masing individu mampu melaksanakan tugas dengan baik.<sup>63</sup>

Perencanaan peningkatan loyalitas dan kinerja pegawai tidak cukup dilakukan sekali atau dua kali, berdasarkan jangka waktunya rencana terbagi menjadi:

- a. Perencanaan jangka panjang, dengan jangka waktu 10 tahun ke atas. Perencanaan ini belum menjabarkan sasaran yang bersifat kuantitatif, melainkan memberikan proyeksi atau gambaran tentang keadaan ideal yang diinginkan;

---

<sup>63</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 42.

- b. Perencanaan jangka menengah, dengan jangka waktu 3 sampai 5 tahun. Perencanaan jangka menengah memberikan penjabaran lebih konkrit dari perencanaan jangka panjang yang telah dirumuskan sasaran yang secara kuantitatif akan dicapai;
- c. Perencanaan jangka pendek, dengan jangka waktu minimal 1 tahun yang memuat langkah-langkah strategis dan operasional sehari-hari untuk menjabarkan lebih rinci dan aplikatif perencanaan jangka menengah.<sup>64</sup>

Menurut Hutten, penetapan strategi perlu mempertimbangkan sebagai berikut:

- a. Strategi harus konsisten dengan keadaan lingkungan, berarti bahwa strategi yang dibuat mengikuti arus masyarakat dan mampu memberikan peluang untuk bergerak maju;
- b. Memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya menjadi satu kesatuan yang utuh;
- c. Memusatkan perhatian pada kekuatan internal organisasi, memanfaatkan peluang, serta diperhitungkan hati-hati;
- d. Penyusunan strategi hendaknya berpedoman pada keberhasilan yang telah dicapai;
- e. Adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Johar Permana, Taufani C. Kurniatun, and Liah Siti Syarifah, *Perencanaan Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2019), 16–17.

<sup>65</sup> Juliansyah, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pdam Kabupaten Sukabumi," 22–23.

### 3. Penerapan Strategi Kepemimpinan

Anaroga dalam Martiwi, Triyono, dan Mardalis mengemukakan beberapa jalan yang dapat ditempuh oleh pemimpin untuk meningkatkan loyalitas kerja, diantaranya sebagai berikut:<sup>66</sup>

- a. Pimpinan berusaha menyelami pribadi karyawan secara kekeluargaan;
- b. Hubungan yang erat antar karyawan;
- c. Memperlakukan karyawan tidak sebagai buruh, tetapi sebagai rekan kerja;
- d. Keterbukaan dalam hubungan kerja;
- e. Rekreasi bersama seluruh anggota perusahaan;
- f. Adanya pengertian antara pimpinan dengan karyawan dan sebaliknya.

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa pemberian motivasi, pengelolaan SDM yang baik, membangun komunikasi yang efektif, dan menciptakan lingkungan serta kerja tim yang baik merupakan beberapa strategi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai.<sup>67</sup>

#### a. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri atau dari seseorang yang menyebabkan individu untuk bertindak sesuai

<sup>66</sup> Rukmi Tien Martiwi, Triyono, and Ahmad Mardalis, "Faktor-Faktor Penentu Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* 13, no. 1 (2012): 45.

<sup>67</sup> Mamodou K. Sonko, "Leadership Strategies to Improve Employee Performance in the Insurance Industry" (Disertasi, Walden University, 2018), accessed January 20, 2022, <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6407&context=dissertations>; Arief, "Strategi Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Loyalitas Pelanggan Pada AJB Bumiputra 1912 Divisi Syariah," 74; Abdul Aziz Barqy, "Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang" (Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2015), 171.



arahan guna mencapai tujuan tertentu. Memberikan motivasi merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab pemimpin supaya anggotanya mau terlibat dan bekerja dengan baik.<sup>68</sup>

Gouzali Saydam mengemukakan bahwa terdapat dua teknik pemberian motivasi yang dianggap paling tepat agar pegawai mau bekerja sesuai harapan yakni sebagai berikut:

- 1) Pemberian motivasi positif, kegiatan pemberian motif kerja dengan cara mempengaruhi pegawai melalui pemberian imbalan, sehingga menimbulkan gairah dan semangat kerja untuk berprestasi;
- 2) Pemberian motivasi negatif, kegiatan pemberian motif kerja dengan cara mempengaruhi pegawai melalui penggunaan kekuatan berupa pemberian sanksi.<sup>69</sup>

b. Komunikasi

Komunikasi dapat diartikan sebagai proses mengirim dan bertukar informasi dari satu orang ke orang lainnya. Menurut Djuarsa dikutip oleh Tannady, komunikasi organisasi merupakan komunikasi antara pegawai satu dengan lainnya yang terjadi dalam konteks organisasi. Komunikasi organisasi juga dapat diartikan sebagai proses menciptakan dan saling bertukar pesan untuk mengatasi segala perubahan dan hal-hal yang belum pasti dalam organisasi.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> Candra Wijaya and Muhammad Rif'ai, *Dasar - Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif Dan Efisien* (Medan: Perdana Publishing, 2016), 128.

<sup>69</sup> Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)* (Jakarta: Djembatan, 1996), 396–397.

<sup>70</sup> Hendy Tannady, *Manajemen Sumber Daya Manusia, I.* (Yogyakarta: expert, 2017), 201–202.

Miftah Thoha berpendapat, komunikasi menjadi metode dasar yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan mempersatukan proses psikologis seperti motivasi, persepsi, dan pemahaman. Komunikasi yang efektif dapat terjadi jika antara pemimpin dan anggotanya mampu menciptakan komunikasi dua arah. Berikut beberapa prinsip membangun komunikasi yang efektif yakni:

- 1) Menghormati dan saling menghargai setiap individu. Jika komunikasi didasarkan pada rasa saling menghargai, maka dapat membangun kerjasama yang meningkatkan kinerja individu maupun tim;
- 2) Empati, kemampuan untuk memahami, mendengar dan menerima masukan atau *feedback* dengan sikap positif;
- 3) Keterbukaan, berkomunikasi sangat membutuhkan keterbukaan dari kedua belah pihak sehingga menimbulkan rasa saling percaya dan meningkatkan rasa semangat kelompok;
- 4) Rendah hati;
- 5) Audible, pesan yang disampaikan dapat didengar, dipahami dan diterima oleh penerima.

c. Pengelolaan sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses mengelola, mengatur dan mengendalikan sekelompok manusia dalam organisasi dengan menggunakan berbagai pendekatan dan teknik yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan pegawai dalam rangka menuju

visi organisasi. Dengan manajemen SDM yang baik, organisasi dapat memberdayakan SDM tidak hanya bagi keuntungan jangka pendek, melainkan juga pertumbuhan, perkembangan, dan kepuasan diri pegawai.<sup>71</sup>

Ruang lingkup pengelolaan pegawai meliputi rekrutmen, pelatihan dan pembinaan, deskripsi pekerjaan, penetapan struktur organisasi, prosedur kedisiplinan, spesifikasi tenaga kerja, keselamatan dan kesehatan ditempat kerja, dan budaya di tempat kerja.<sup>72</sup>

d. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai baik berupa fisik (sarana dan prasarana) maupun non fisik (hubungan antara rekan kerja, dan pimpinan-bawahan) yang dapat mempengaruhi pegawai saat bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif, aman dan nyaman dapat meningkatkan semangat dan konsentrasi pegawai.

#### **4. Evaluasi Strategi Kepemimpinan**

a. Penilaian Kinerja Pegawai

Umumnya, penilaian kinerja dipahami sebagai upaya untuk mengukur kinerja pegawai di lembaga. Pengukuran tersebut berkaitan dengan tingkat keefektifan dan produktivitas pegawai dalam

---

<sup>71</sup> Ibid., 30.

<sup>72</sup> Ibid., 32.

menghasilkan karya tertentu berdasarkan deskripsi TUSI (tugas dan fungsi) yang telah ditentukan.<sup>73</sup>

Pendapat lain menyebutkan, Penilaian kinerja merupakan proses pengukuran dan pengevaluasian kinerja pegawai selama kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja juga merupakan sebuah cara yang bersifat formal untuk mengukur seberapa baik pegawai melaksanakan pekerjaan. *The Advisory, Conciliation and Arbitration Service* dalam Armstrong menyebutkan, penilaian kinerja secara umum mencatat pengukuran kinerja pegawai, potensi dan kebutuhan untuk pengembangan. Penilaian tersebut menjadi sebuah kesempatan bagi lembaga/organisasi mengetahui secara menyeluruh mengenai kandungan pekerjaan, volume kerja, beban kerja, mengetahui apa yang telah dicapai selama periode tertentu, dan sebagai bahan pertimbangan untuk menyepakati sasaran selanjutnya.<sup>74</sup>

Berdasarkan pandangan tersebut tampak bahwa penilaian kinerja merupakan metode yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pegawai menyelesaikan pekerjaannya selama periode tertentu berdasarkan kriteria tertentu.

Adapun tujuan penilaian kinerja individu dilaksanakan sebagaimana menurut pendapat Rao berikut ini:

- 1) Memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengetahui kesimpulan mengenai keberhasilan dan kegagalan sehubungan dengan fungsi-

<sup>73</sup> M. Budihardjo, *Panduan Praktik Penilaian Kinerja Karyawan*, 1st ed. (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), 13.

<sup>74</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 187–188.

fungsi tertentu; beragam tindakan yang diambil dalam hubungannya dengan berbagai fungsi yang bertalian dengan perannya; segala kemampuan yang ditunjukkan dan kemampuan-kemampuan yang dirasa kurang saat melaksanakan pekerjaannya, beragam dimensi manajerial, dan perilaku yang telah diperlihatkan selama satu tahun.

- 2) Menyampaikan pada pemimpin mengenai hal-hal apa yang telah tercapai, kontribusi, dan kegiatan individu yang dapat merefleksikan prestasi diri dalam perspektif yang benar dan objektif melalui penilaian;
- 3) Mengetahui kebutuhan akan pengembangan diri dengan membuat rencana pengembangan dirinya dalam organisasi melalui identifikasi dukungan dari atasan dan rekan kerja;
- 4) Mengupayakan pemikiran dan peninjauan tahunan untuk memperkuat perkembangan kinerja atas inisiatif diri guna mencapai keefektifan manajerial.<sup>75</sup>

Kemudian, L. L. Cunnings dan Donald P. Schwab berpendapat bahwa secara luas tujuan penilaian kinerja terdiri dari dua hal yakni untuk mencapai kesimpulan dan pertimbangan mengenai kinerja serta untuk perkembangan karya melalui program.<sup>76</sup> Sederhananya, tujuan penilaian kinerja adalah untuk membantu pemimpin dalam

---

<sup>75</sup> Sinambela, *Kinerja Pegawai; Teori Pengukuran Dan Implikasi*, 61.

<sup>76</sup> Ibid.

pengembangan karir pegawai dan untuk pengevaluasian mengenai kinerja pegawai dalam kurun waktu tertentu.

Pelaksanaan penilaian kinerja yang tepat akan membawa dampak positif untuk keberlangsungan lembaga. Dampak positif yang diperoleh lembaga dari menerapkan penilaian kinerja yakni lembaga /organisasi mampu mengetahui talenta kerja yang dimiliki setiap pegawai, dengan begitu penempatan kerja pegawai dapat memenuhi kriteria *the right man on the right place*. Serta lembaga/organisasi dapat lebih memahami kondisi psikis dan tingkat *leadership* di masing-masing pegawai. Demikian juga, bagi pegawai, dengan adanya penilaian kinerja diharapkan pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi dan semangat berkompetisi secara sehat.<sup>77</sup>

Agar penilaian kinerja dapat dengan tepat mengukur kinerja individu, ada beberapa aspek yang perlu dinilai dalam penilaian kinerja yakni sebagai berikut:<sup>78</sup>

- 1) Kemampuan teknis, kemampuan menggunakan pengetahuan, peralatan, metode, dan teknik yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman yang digunakan untuk melakukan tugas;
- 2) Kemampuan konseptual, kemampuan pegawai untuk memahami tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya dalam bidang operasional organisasi;

---

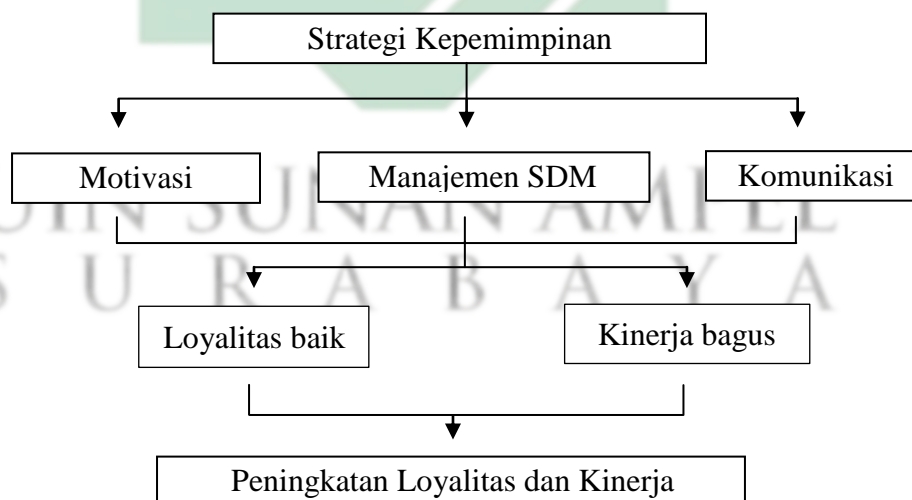
<sup>77</sup> Budihardjo, *Panduan Praktik Penilaian Kinerja Karyawan*, 11.

<sup>78</sup> Zaharuddin, Supriyadi, and Sri Wahyuningsih, *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*, 1st ed. (Pekalongan: Nasya Expanding Management, 2021), 28.

- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, kemampuan untuk saling bekerja sama, bernegosiasi, dan memotivasi sesama rekan.

Sedangkan menurut McKenna dan Beech, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yakni pengetahuan, keterampilan, komitmen dan motivasi, kualitas kerja, sikap kerja, antusias pada pekerjaan, dan kemampuan berinteraksi.<sup>79</sup> Dalam Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada pasal 10 ayat 3 juga telah dijelaskan bahwa “target kinerja harus meliputi aspek kuantitas, waktu, kualitas, atau biaya.”<sup>80</sup> Aspek-aspek tersebut yang nantinya akan dinilai.

Berdasarkan literatur mengenai strategi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai yang telah dijelaskan, maka diperoleh kerangka konseptual penelitian ini, sebagai berikut:



**Gambar 2.1** Kerangka Konseptual.

<sup>79</sup> Admin Prokomsetda, “Teori Kinerja Pegawai,” go.id, *Prokomsetda.Bulelengkab.Go.Id*, para. 2, last modified January 24, 2019, accessed February 22, 2022, <https://prokomsetda.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/teori-kinerja-pegawai-15>.

<sup>80</sup> Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, diakses pada tanggal Senin, 21 Februari 2022.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara yang digunakan untuk menemukan data yang bertujuan mengembangkan ilmu yang sudah ada atau bahkan menemukan ilmu baru, dilakukan secara sistematis dan empiris. Dalam penelitian ini, peneliti menentukan beberapa teknik penelitian yang berhubungan dengan metode penelitian. Berikut uraian metode penelitian yang digunakan meliputi:

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian berjudul Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif. Alasan peneliti memilih jenis pendekatan kualitatif deskriptif adalah peneliti ingin menggambarkan secara mendalam tentang fakta-fakta atau fenomena yang terjadi pada objek yang diamati di lapangan.

Erickson, menyebutkan penelitian kualitatif berupaya menemukan dan menggambarkan secara naratif kegiatan yang berlangsung serta dampaknya terhadap kehidupan.<sup>81</sup> Menurut Sugiyono, penggunaan pendekatan kualitatif pada sebuah penelitian bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap data yang diteliti dengan mengamati situasi sosial yang terjadi di sekelilingnya.<sup>82</sup> Penelitian ini lebih mengutamakan proses dan

---

<sup>81</sup> Albi Anggito and Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: CV Jejak, 2018), 7.

<sup>82</sup> Sugiyono, *Metode Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 8–9.

pemaknaan pada informasi yang diperoleh, maka dari itu posisi peneliti kualitatif adalah sebagai instrumen utamanya (kunci) yang tentu harus memiliki bekal wawasan dan teori yang luas agar memudahkan peneliti dalam menyusun pertanyaan, menganalisis, dan menjelaskan kondisi objek yang diteliti.<sup>83</sup>

Pendekatan deskriptif merupakan pendekatan dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan suatu fenomena yang terjadi guna mengungkap hal-hal yang berkaitan dan menjadi penyebab fenomena/fakta tersebut muncul.<sup>84</sup> Penelitian deskriptif menyertakan bentuk pertanyaan penelitian tentang “mengapa” dan “bagaimana” agar dapat memperoleh informasi yang utuh serta menyeluruh dalam menggambarkan objek.

Oleh sebab itu, peneliti mengambil pendekatan kualitatif-deskriptif agar mampu mendeskripsikan, memotret, dan menganalisis tentang strategi kepemimpinan kepala bidang dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai.

## **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian tentang strategi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai ini dilaksanakan di Kantor Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, yang berlokasi di Jl. Raya Bandara Juanda No.26, Semalang, Semabung, Kec. Gedangan, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61253.

---

<sup>83</sup> Ibid., 222.

<sup>84</sup> Zulganef, *Metode Penelitian Sosial & Bisnis*, 2nd ed. (Yogyakarta: Expert, 2018), 13.

## C. Sumber Data dan Informan Penelitian

### 1. Sumber Data Primer

Data asli atau biasa dikenal dengan data primer merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Untuk memperoleh informasi dari data primer, peneliti perlu menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, penyebaran angket atau diskusi terfokus.<sup>85</sup>

Pada penelitian ini, sumber data primer dipergunakan peneliti dalam mendukung informasi adalah dengan melakukan wawancara dan dokumentasi. Penentuan informan tersebut menggunakan teknik pengambilan sumber data dengan *purposive* dan *snowball sampling*. Alasan mengambil teknik ini bertujuan untuk memungkinkan data yang diperoleh lebih jelas dan terarah, di mana informan awal sebagai sumber data sekaligus figur yang dapat memberikan saran atau jalan pemilihan sumber data selanjutnya yang memahami objek penelitian ini.

### 2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari berbagai sumber yang ada sebagai penunjang dan penguat sajian penelitian. Sumber data pada penelitian ini berupa dokumen-dokumen terkait strategi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai. Selain itu, peneliti juga melakukan kajian literatur baik artikel jurnal, buku, situs

---

<sup>85</sup> Sandu Siyoto and Muhammad Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Literasi Media Publishing, 2015), 68.

web lembaga, dan perundang-undangan yang relevan dengan fokus penelitian.

#### D. Metode Pengumpulan Data

Pada tahap ini, peneliti melakukan proses pengumpulan data yang ditentukan berdasarkan fokus penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

##### 1. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan informasi melalui kegiatan interaksi sosial antara peneliti dengan sumber yang diteliti mengenai apa yang dirasakan, dipikirkan, dan diyakini subjek serta bagaimana permasalahan tertentu mempengaruhi kehidupan informan. Sederhananya, metode wawancara dimaksudkan agar dapat menggali pokok permasalahan yang sedang diteliti.<sup>86</sup>

Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pihak yaitu kepala bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren, 3 pegawai yang menjabat sebagai kasi pada bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren, serta 4 pegawai jabatan fungsional umum pada bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren. Berikut sajian kebutuhan data wawancara:

**Tabel 3.1** Sajian Kebutuhan Data Wawancara.

No.	Informan Penelitian	Kebutuhan Data
1	Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren	a. Strategi kepemimpinan b. Loyalitas dan kinerja pegawai

<sup>86</sup> Yulius Slamet, *Pendekatan Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2019), 94.

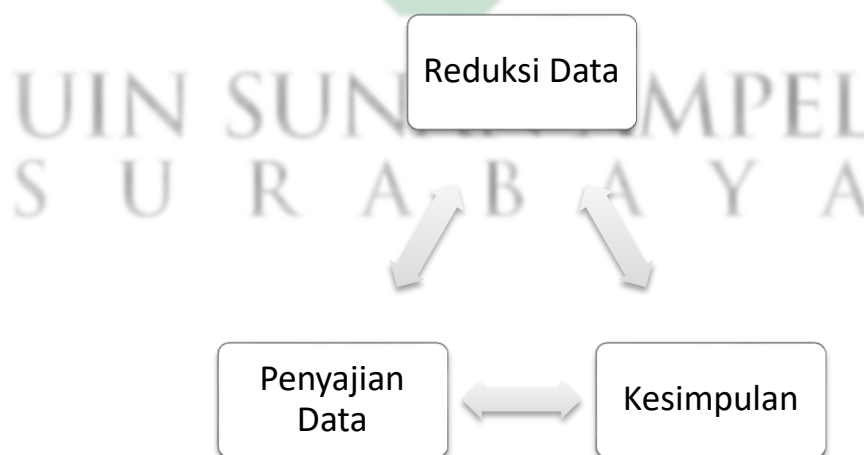
2	Kepala Seksi Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren	a. Strategi kepemimpinan b. Loyalitas dan kinerja pegawai c. Dampak yang ditimbulkan
3	Pegawai Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren	a. Strategi kepemimpinan b. Loyalitas dan kinerja pegawai c. Dampak yang ditimbulkan

## 2. Dokumentasi

Pengumpulan data dokumentasi tentang objek penelitian ini meliputi data profil lembaga, data laporan kinerja bulanan, data struktur organisasi, dan dokumentasi kegiatan.

### E. Prosedur Analisis Dan Interpretasi Data

Analisis data merupakan sebuah cara untuk mencari dan menyusun data dari hasil wawancara, catatan lapangan, dokumentasi, dan lain sebagainya guna memberikan informasi yang sistematis. Pada penelitian ini, menggunakan metode analisis milik Miles dan Huberman dengan skema sebagai berikut:



**Gambar 3.1** Skema Model Analisis Data Miles & Huberman.

## 1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses berpikir sensitif yang memerlukan kedalaman wawasan dan kecerdasan yang tinggi. Mereduksi data berarti memilih, merangkum hal-hal pokok, memfokuskan pada sesuatu yang dianggap penting, dan dicari tema serta polanya. Dengan begitu, data yang direduksi akan memberikan gambaran yang mudah dan jelas bagi peneliti.<sup>87</sup>

Pada tahap ini peneliti melakukan penyederhanaan, pemilihan dan pemusatan terkait dengan strategi kepemimpinan kepala bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

## 2. Penyajian Data

Penyajian data akan memudahkan pembaca dan peneliti tentang apa yang terjadi, selain dengan teks secara naratif melainkan dapat berupa tabel atau grafik.<sup>88</sup>

Setelah data yang diperoleh direduksi, selanjutnya peneliti melakukan penyajian data (seperti bagan, gambar, tabel atau lainnya) mengenai strategi kepemimpinan kepala bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

---

<sup>87</sup> Sugiyono, *Metode Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 247.

<sup>88</sup> *Ibid.*, 249.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya yakni penarikan kesimpulan serta verifikasi. Pada kegiatan ini, peneliti melakukan penarikan kesimpulan mengenai strategi kepemimpinan kepala bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yang disajikan secara deskriptif.

### F. Keabsahan Data

Pemeriksaan validitas atau keabsahan data dilakukan guna mendapatkan informasi yang jelas dan benar adanya. Validitas membuktikan hasil yang telah diamati melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi sudah sesuai dengan kenyataan dan memang yang sebenarnya. Adapun metode keabsahan yang dipergunakan yakni:<sup>89</sup>

#### 1. Uji Derajat Kepercayaan

Pengujian ini dipergunakan untuk memperoleh data secara valid.

Untuk meningkatkan tingkat kepercayaan terhadap data yang dikumpulkan peneliti melakukan beberapa jalan yakni:

- a. Triangulasi data, peneliti akan menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data dari beberapa sumber, dan beberapa teknik pengumpulan data;
- b. Menggunakan bahan referensi, metode ini digunakan sebagai alat pendukung terhadap data yang diperoleh melalui rekaman wawancara, foto-foto kegiatan yang berkaitan dengan objek yang diteliti;

---

<sup>89</sup> Danu Eko Agustinova, *Memahami Metode Penelitian Kualitatif; Teori Dan Praktik* (Yogyakarta: Calpulis, 2015), 46.



- c. Meningkatkan ketekunan, peneliti melakukan pengecekan ulang pada data yang ditemukan apakah benar atau tidak. Dalam pengecekan ini peneliti juga membaca berbagai literatur dan dokumentasi terkait dengan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai;
- d. Melakukan diskusi dengan rekan, ahli atau pihak yang dianggap mampu agar data dapat dipertanggungjawabkan.<sup>90</sup>

## 2. Keteralihan

Keteralihan berkaitan sejauh mana hasil penelitian yang ditemukan dapat diaplikasikan pada situasi dan kondisi lain. Peneliti akan memberikan uraian hasil temuan tentang strategi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai secara jelas, rinci, dan sistematis, guna hasil temuan dapat dipahami dan diterapkan pembaca.

## 3. Kebergantungan

Penelitian kuantitatif dikatakan reliabel, apabila orang lain dapat mengulangi/mereplikasi proses penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Uji dependability pada penelitian ini dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian mulai dari penentuan fokus/masalah, sampai kesimpulan.

---

<sup>90</sup> Sugiyono, *Metode Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 270–276.

#### 4. **Kepastian**

Agar penelitian ini benar adanya dan telah dilaksanakan, peneliti akan menyajikan laporan hasil temuan terkait dengan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 1. Profil Kanwil Kemenag Jatim

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur (Kanwil Kemenag Jatim) berdiri pada tahun 1948 dengan ditetapkannya R. Moch. Machin sebagai kepala kantor pertama pada tanggal 31 Maret 1948. Dalam sejarahnya, di tahun 1948 Kantor Kementerian Agama Provinsi pertama kali berada di Gondang GOR, Kediri, kemudian berpindah ke Jl. Menara, Nganjuk. Perpindahan lokasi satu ke lokasi lain disebabkan karena adanya agresi Belanda pada saat itu, sehingga tidak memungkinkan Djawatan Agama tingkat Provinsi bertempat di Surabaya.<sup>91</sup> Lokasi Kanwil Kemenag Jatim saat ini berada di Jl. Raya Bandara Juanda No.26, Semabung, Kec. Gedangan Sidoarjo.

Visi dan misi Kanwil Kemenag Jatim berpedoman pada Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 39 Tahun 2015 yang berbunyi, “Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong.”<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Dokumen Video Profil Kemenag Jatim 2020, 2020, accessed July 3, 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=GBnVNMZDQMM>.

<sup>92</sup> adminjatim, “Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur,” *go.id, Jatim.Kemenag.Go.Id*, last modified June 10, 2016, accessed May 25, 2022, <https://jatim.kemenag.go.id/artikel/42787/pengukuran-kinerja>.

Kanwil Kemenag Jatim menaungi 7 bidang dan 4 pembimbing masyarakat (pembimas) meliputi bidang tata usaha, bidang pendidikan madrasah, bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren, bidang pendidikan agama Islam, bidang penyelenggaraan haji dan umrah, bidang penerangan agama Islam dan pemberdayaan zakat dan wakaf, bidang urusan agama Islam, pembimas Katolik, pembimas Kristen, pembimas Hindu, pembimas Buddha. Terdapat 4-5 seksi di setiap bidang guna menjalankan tugasnya.<sup>93</sup>

## 2. Profil Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim

Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren atau biasa disebut bidang PD. Pontren merupakan satuan unit kerja di Kanwil Kemenag Jatim yang mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi mengenai pendidikan diniyah dan pondok pesantren. Bidang PD. Pontren juga merupakan salah satu bidang yang menangani urusan pendidikan Islam di Kanwil Kemenag Jatim.

Visi dan misi Bidang PD. Pontren berpedoman pada visi dan misi Kanwil Kemenag Jatim, sehingga dalam menjalankan tugas dan fungsinya didasarkan pada PMA No. 19 tahun 2019, PMA No. 30 tahun 2020 tentang Pendirian dan Penyelenggaraan Pesantren, PMA No. 31 tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren, dan PMA No. 32 tahun 2020 tentang *Ma'had Aly*. Bidang PD. Pontren menaungi beberapa seksi yakni

<sup>93</sup> Dokumen Tusi dan Struktur Bidang PD. Pontren Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, pada tanggal 11 Mei 2022.

pendidikan diniyah takmiliyah, pendidikan diniyah formal dan *Ma'had Aly*, pendidikan pondok pesantren dan kesetaraan, pendidikan Al-Qur'an, sistem informasi PD. Pontren.

## B. Hasil Penelitian

Setelah menelaah data-data yang dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi, maka diperoleh temuan sebagai berikut:

### 1. Loyalitas dan Kinerja Pegawai Bidang PD. Pontren

#### a. Indikator Loyalitas dan Kinerja Pegawai

Loyalitas merupakan sikap patuh, setia, dan tanggung jawab pegawai baik terhadap pekerjaan, pimpinan, maupun organisasi. Berdasarkan hasil wawancara kepada pegawai PD. Pontren, ditemukan bahwa sikap loyal dan kinerja baik ditunjukkan dengan bermacam-macam respon, sebagai berikut:

#### 1) Dapat menyelesaikan tugas sesuai target

Bagi pegawai negeri, sikap loyal dan kinerja baik ditunjukkan dengan terselesaikannya tugas sesuai target, sebagaimana Syahril Effendi menyebutkan:

“Pegawai yang berkinerja yang bagus itu ya bisa melaksanakan TUSI dengan baik karena kan di kita memang TUSI mbak (Tugas dan Fungsi), ini masing-masing beda-beda dari seksi satu beda dari seksi 2 beda-beda. Kalau disini tentang pendidikan Al Quran. Pendidikan Al Quran itu nanti membawahi LPQ-LPQ, LPQ itu ada PAUDku, ada LPTQ, RTI terus RTA, sama pondok Tahfidz.”<sup>94</sup>

<sup>94</sup> Hasil Wawancara dengan Syahril Effendi, Kepala Seksi Lembaga Pendidikan Al Qur'an, pada tanggal 30 Mei 2022 pukul 10.09 WIB.

Mampu menjalankan tugas adalah respon yang ditunjukkan oleh Syahril Effendi yang merupakan Kasi Pendidikan Al-Qur'an, tentu memiliki tugas berbeda dengan Seksi Pendidikan Diniyah dan Takmiliyah maupun seksi lainnya. Sehingga untuk menunjukan loyalitas dan kinerjanya adalah dengan menyelesaikan tugas sesuai tugas dan fungsi (tusi) dengan baik melalui administrasi yang lengkap.

Pada pernyataan Ahmad Mudofar selaku Kasi Pendidikan Diniyah dan Enik Eri Purwaty selaku Kasi Sistem Informasi PD. Pontren membenarkan bahwa sikap loyal dan kinerja pegawai ditunjukkan melalui terselesainya tugas baik dari organisasi maupun pimpinan,

“..tugas fungsinya selesai, itu sudah bagus. kalo dari pimpinan ya diberi tugas sesuai dengan kewenangan kita selesaikan dengan baik itu loyal kepada pimpinan..”<sup>95</sup>

“Secara fisik loyal itu sebenarnya terkait sama tugas yang diberikan oleh pimpinan atau atasan. Karena kita kan sebagai bawahan, apapun tugas yang diberikan dari pimpinan itu harus dikerjakan sesuai dengan waktu yang diperlukan, sesuai dengan tujuan tugasnya apa, kemudian sesuai dengan laporan yang diberikan. Bisa menyelesaikan tugasnya dengan baik. Baik itu tidak hanya baik saja tapi di dalamnya itu laporannya ada kalo diberi tugas sesuai target, waktu yang diberikan..”<sup>96</sup>

Enik Eri Purwaty menambahkan bahwa menyelesaikan tugas dengan baik berarti dapat diselesaikan sesuai target dan waktu yang

<sup>95</sup> Hasil Wawancara dengan Ahmad Mudofar, Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Takmiliyah, pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 09.10 WIB.

<sup>96</sup> Hasil Wawancara dengan Enik Eri Purwaty, Kepala Seksi Sistem Manajemen PD. Pontren, pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 08.31 WIB.

telah ditentukan, serta kegiatan tersebut tercatat.

Hal ini serupa dengan pernyataan beberapa staf pegawai PD. Pontren bahwa cara pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim menunjukkan loyalitas dan kinerjanya dengan bekerja sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dan sebaik mungkin menjalankan tugas dari pimpinan.<sup>97</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sikap loyalitas dan kinerja pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim ditunjukkan dengan mampu menyelesaikan tugas dengan baik sesuai tupoksi, target, waktu yang diberikan, serta laporan kerja yang jelas.

## 2) Mampu bekerja sama dalam menyelesaikan tugas

Perilaku loyal dan berkinerja baik pegawai bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim berikutnya yakni kerja sama dan saling membantu. Seperti yang disampaikan oleh Ahmad Mudofar, berikut:

“..target kita bisa selesai, dan bahkan bisa memberikan sedikit sentuhan ataupun bantuan kepada teman-teman yang lain, itu loyal kita terhadap pekerjaan..”<sup>98</sup>

Dari kutipan hasil wawancara, menunjukkan loyal dan kinerja pegawai tidak hanya mampu menyelesaikan tugas sesuai target melainkan juga mampu bekerja sama dengan pegawai lain. Kerjasama dimaksudkan untuk membantu penyelesaian tugas

<sup>97</sup> Hasil Wawancara dengan Mochamad Zainudin dan Popong, Pegawai PD. Pontren, pada tanggal 06 Juni 2022.

<sup>98</sup> Hasil Wawancara dengan Ahmad Mudofar, Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Takmiliyah, pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 09.10 WIB.



pegawai lain tanpa meninggalkan tugas sendiri. Hal serupa pun disampaikan oleh Popong,

“.. mengerjakan tugas yang diberikan. kemudian kalau ada tugas berlebih, saling membantu dengan teman sejawat.”<sup>99</sup>

Menurut Enik Eri Purwaty kriteria loyalitas pegawai juga dapat dilihat dari mampu tidaknya pegawai bekerja sama dengan pihak lain, sebagai berikut:

“Kriteria loyalitas itu kalo kita di pegawai negeri itu ada pasti ada, salah satu kriterianya di situ keaktifan. Keaktifan dalam bidang pekerjaan, keaktifan dalam berangkat ke kantor, keaktifkan untuk bisa bekerja sama dengan pihak-pihak yang lain..”<sup>100</sup>

### 3) Disiplin kerja

Disiplin merupakan sikap kerelaan dan kesediaan seseorang untuk menaati dan mematuhi segala peraturan yang berlaku.<sup>101</sup>

Penerapan kedisiplinan bertujuan agar pegawai dengan sukarela menaati peraturan yang ada untuk mencapai tujuan. Berdasarkan

hasil wawancara, pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim sikap loyal dan kinerja baik ditunjukkan dengan menaati peraturan.

Syahril Effendi menyatakan,

“Artian loyal itu mereka memang taat ya pada aturan di pegawai negeri itu, memang harus taat dengan pimpinan, terus memegang teguh rahasia jabatan, negara.”

<sup>99</sup> Hasil Wawancara dengan Popong, Pengembang Potensi Santri, pada tanggal 06 Juni 2022 pukul 09.46 WIB.

<sup>100</sup> Hasil Wawancara dengan Enik Eri Purwaty, Kepala Seksi Sistem Manajemen PD. Pontren, pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 08.31 WIB.

<sup>101</sup> Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, 284.

Menurut Syahril Effendi, loyalitas dimaknai sebagai sikap patuh yang harus dilakukan bawahan kepada pimpinan, serta mampu menjaga rahasia organisasi. Hal ini serupa dengan Popong, Trisno Sugiarto dan Enik Eri Purwaty mengatakan,

“Mematuhi peraturan yang ada, selain itu mengerjakan tugas-tugas yang diberikan.”<sup>102</sup>

“..bisa juga dari kehadiran ya istilahnya kedisiplinan pegawainya lah..”<sup>103</sup>

“Kriteria loyalitas itu kalo kita di pegawai negeri itu ada pasti ada, salah satu kriterianya di situ keaktifan. Keaktifan dalam bidang pekerjaan, keaktifan dalam berangkat ke kantor.”<sup>104</sup>

Berdasarkan observasi, dalam hal berpakaian pegawai PD. Pontren telah sesuai dengan peraturan dasar berpakaian bagi pegawai di lingkungan Kanwil Kemenag Jatim.<sup>105</sup> Sedangkan dari hasil dokumentasi mengenai kehadiran pegawai menunjukkan bahwa sekitar 14 dari 20 pegawai masuk dan pulang kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan. Namun, masih ditemukan beberapa pegawai bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim yang tidak melakukan absensi kepulangan, terlambat, bahkan ada pegawai yang tidak masuk kerja.<sup>106</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dapat

<sup>102</sup> Hasil Wawancara dengan Popong, Pengembang Potensi Santri, pada tanggal 06 Juni 2022 pukul 09.46 WIB.

<sup>103</sup> Hasil Wawancara dengan Trisno Sugiarto, Pengadministrasi Kependidikan, pada tanggal 12 Mei 2022 pukul 10.36 WIB.

<sup>104</sup> Hasil Wawancara dengan Enik Eri Purwaty, Kepala Seksi Sistem Manajemen PD. Pontren, pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 08.31 WIB.

<sup>105</sup> Hasil observasi, pada tanggal 03 Juni 2022.

<sup>106</sup> Dokumen Absensi Pegawai Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Provinsi Jatim bulan Juni 2022.

disimpulkan bahwa kedisiplinan pegawai belum dapat dikatakan sangat baik, karena masih terdapat pegawai yang terlambat masuk kerja, bahkan tidak masuk kerja.

#### 4) Pelayanan yang baik

Salah satu tugas bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim yakni memberi layanan bimbingan dan konsultasi terkait urusan penyelenggaraan pendidikan diniyah dan pondok pesantren, maka loyalitas dan kinerja pegawai dapat dilihat dari cara mereka memberi pelayanan kepada pelanggan, sebagaimana pendapat Ahmad Mudofar,

“..kalau terhadap organisasi maka kebijakan-kebijakan organisasi yang sekiranya perlu untuk “diamankan” atau perlunya ada hal-hal di masyarakat secara umum ini terkadang tidak diterima atau mungkin salah memahami maka kita yang wajib untuk menjelaskan itu..”<sup>107</sup>

Salah satu prinsip pelayanan publik adalah memberi informasi yang benar dalam menanggapi permintaan informasi serta proaktif memenuhi kepentingan masyarakat. Menurut Ahmad Mudofar dari penggalan kutipan di atas, mampu memberikan informasi kepada masyarakat secara benar dan jelas terkait organisasi maupun pekerjaannya merupakan bentuk loyalitas dan kinerjanya sebagai pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim. Trisno Sugiarto menambahkan,

“..kalau pontren itu kan pelayanan ya kadang kita memberikan

<sup>107</sup> Hasil Wawancara dengan Ahmad Mudofar, Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Takmiliyah, pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 09.10 WIB.

pelayanan yang bagus tapi penerimanya merasa kurang sesuatu kaya gitu.. memang respon penerima layanan kan beda-beda tidak.. jadi hasil respon mereka kita sampaikan ke kasi. Kalo kasi bisa mengatasi ya bisa diselesaikan seperti itu kan kadang kalo kasinya belum bisa itu koordinasi ke pihak bidang *ato* (atau) kabis.”<sup>108</sup>

Pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim mengusahakan agar pelayanan yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan lembaga pendidikan diniyah dan ponpes di seluruh Jatim. Dan apabila terjadi kendala dalam kegiatan pelayanan maka pegawai menyampaikan permasalahan tersebut kepada Kasi hingga ke Kepala Bidang untuk menemukan solusi. Pelayanan yang baik dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk terus terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan suatu organisasi.

#### b. Faktor Penyebab Loyalitas dan Kinerja Pegawai

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas dan kinerja seorang pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah informan, terdapat beragam faktor yang melatarbelakangi pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim loyal dan berkinerja baik yakni tuntutan pekerjaan, tingkat pendidikan, dan kemampuan. Sebagaimana yang disampaikan Syahril Effendi, Sudiono, dan Trisno Sugiarto sebagai berikut:

“Ya karena memang tugasnya seluruh pegawai itu loyal pada pimpinan. Tingkat pendidikan itu pengaruh, terus etos kerja pengaruh itu, terus kemampuan IT sangat pengaruh.”<sup>109</sup>

<sup>108</sup> Hasil Wawancara dengan Trisno Sugiarto, Pengadministrasi Kependidikan, pada tanggal 12 Mei 2022 pukul 10.36 WIB.

<sup>109</sup> Hasil Wawancara dengan Syahril Effendi, Kepala Seksi Lembaga Pendidikan Al Qur’an, pada tanggal 30 Mei 2022 pukul 10.09 WIB.

“..salah satu adalah pertama *ngapunten* (maaf) ya tingkat pendidikan, itu akan melahirkan sebuah tingkatan yang akan mampu bagaimana seorang pegawai itu melakukan pekerjaannya, penting. Karena tingkat pendidikan itu nanti juga akan bisa mampu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia tersebut. Kemudian yang kedua adalah profesionalitas. Profesionalitas ini adalah kemampuan seseorang bisa menempatkan diri dengan posisinya..”<sup>110</sup>

“Pertama ya memang tugas jabatannya; kedua ada *interest* sama penghasilan, penghargaan pada pegawainya. Kedua dari pemikiran kita. Anggaplah kita dibayar, digaji sehingga bisa.. bisa istilahnya untuk menyambung kehidupan sehari hari..”<sup>111</sup>

Dari penjelasan di atas menunjukkan masing-masing pegawai menambahkan adanya faktor seperti terpenuhinya kebutuhan, gaji, pengetahuan akan peran individu dalam organisasi, serta etos kerja juga menjadi pemicu sikap loyal dan kinerja pegawai. Hal berbeda disampaikan oleh Ahmad Mudofar, bahwa pegawai loyal dan berkinerja baik terjadi karena adanya kesesuaian antara kemampuan dan pekerjaan yang didapat,

“..mereka bisa loyal itu karena satu senang dulu. Jadi minimal senang dulu terhadap pekerjaannya, maka menempatkan orang pada tempat yang tepat itu penting karena beberapa orang itu kan memiliki karakter masing-masing. Ya.. kita motivasi awalnya adalah ketika kita bekerja di Kementerian Agama. Kementerian ini kalo boleh dibilang yang mendirikan kan para *aulya*’ sehingga kita perlu menjaganya jangan sampai menghindari ini.”<sup>112</sup>

Berawal dari pemahaman beliau mengenai sejarah dan kiprah organisasi bahwa Kementerian Agama didirikan oleh para ulama dan

<sup>110</sup> Hasil Wawancara dengan Sudiono, Penyusun Program Peningkatan Kompetensi Pendidik & Tenaga Pendidik, pada tanggal 12 Mei 2022 pukul 12.06 WIB.

<sup>111</sup> Hasil Wawancara dengan Trisno Sugiarto, Pengadministrasi Kependidikan, pada tanggal 12 Mei 2022 pukul 10.36 WIB.

<sup>112</sup> Hasil Wawancara dengan Ahmad Mudofar, Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Takmiliah, pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 09.10 WIB.

kiai maka tugas yang diberikan harus dilaksanakan dan jangan diabaikan. Dari penjelasan Ahmad Mudofar, menunjukkan selain adanya kesesuaian kemampuan dengan pekerjaan, persepsi terhadap organisasi dapat menjadi penyebab loyal dan kinerja pegawai. Sedangkan menurut Popong, kreativitas, inovasi, dan pengetahuan yang memadai menjadi faktor penyebab pegawai berkinerja bagus. Pegawai yang berpengetahuan, dan kreatif akan mampu menyelesaikan permasalahan kerja yang dihadapinya.<sup>113</sup>

Dari penjelasan diatas, berikut faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas dan kinerja pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim:

- 1) Faktor pribadi meliputi pengetahuan, tingkat pendidikan, kemampuan, keterampilan, kreativitas dan inovasi individu, dan persepsi terhadap organisasi;
- 2) Faktor pekerjaan meliputi tuntutan pekerjaan, gaji, peran individu dalam organisasi dan kesesuaian antara kemampuan dengan pekerjaan.

#### c. Pengukuran Loyalitas dan Kinerja Pegawai

Berkaitan dengan pengukuran loyalitas dan kinerja pegawai, bidang PD. Pontren menggunakan kegiatan evaluasi setiap bulan, dan setiap tahun. SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) merupakan alat evaluasi kinerja pegawai yang dilaksanakan setiap tahun, penilaian ini dimulai pada 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Penilaian dalam SKP

---

<sup>113</sup> Hasil Wawancara dengan Popong, Pengembang Potensi Santri, pada tanggal 06 Juni 2022 pukul 09.46 WIB.

meliputi penilaian perilaku kerja (kualitas) biasa menggunakan DP3 dan penilaian capaian kerja (kuantitas). Adapun alat ukur lain yang digunakan yakni melalui absensi pegawai, dan laporan kinerja bulanan yang dilakukan setiap bulan. Laporan kinerja bulanan dipergunakan sebagai dasar dalam penilaian sasaran kinerja pegawai dengan tujuan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan pegawai dalam bekerja dalam mencapai target kerja.<sup>114</sup> Hal ini dapat diperkuat dengan adanya dokumen absensi pegawai dan dokumen laporan kinerja pada halaman lampiran 4.

## **2. Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang PD. Pontren dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai**

Kepala Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim dalam upaya meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawainya melakukan beberapa strategi, sebagai berikut:

### **a. Pemberian Motivasi**

Memberi motivasi merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab pemimpin supaya anggotanya mau terlibat dan bekerja dengan baik.<sup>115</sup> Memotivasi berarti memberi stimulus dan dorongan kepada individu melalui perilaku, lisan, maupun kebijakan yang ditetapkan. Dalam hal ini Kepala Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim turut

---

<sup>114</sup> Hasil Wawancara dengan Ahmad Mudofar, Syahril Effendi, Sudiono, dan Trisno Sugiarto, pada tanggal 12 Mei 2022, 30 Mei 2022 dan 3 Juni 2022.

<sup>115</sup> Wijaya and Rif'ai, *Dasar - Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif Dan Efisien*, 128.



memotivasi para pegawainya dengan memberikan penghargaan berupa pujian,

“Misalkan prinsip katakanlah kalau kita bisa membahagiakan orang lain dengan kata-kata kenapa kita tidak membahagiakan dengan itu, katakanlah memuji seseorang dengan kata verba yang kemudian yang bisa membangkitkan motivasi.”<sup>116</sup>

Kepala Bidang PD. Pontren menyadari bahwa sebagai pimpinan unit kerja tentu memiliki peran pemimpin dan peran manajer. Mengenai kepemimpinan, Kepala Bidang PD. Pontren seperti halnya seorang bapak yang mampu memberikan nasehat dan memberikan teladan yang baik kepada pegawainya,

“..kepemimpinan itu kan melaksanakan 2 hal satu sebagai pemimpin, dua sebagai manajer ini kan melekat pada pimpinan oleh karena itulah kapan kita melakukan fungsi manajemen dan kapan kita menggunakan fungsi kepemimpinan. Dari 2 komponen ini harus kapan kita bisa memilih oh ya saya harus bisa memilih, maka di situ saya harus memilih mereka bagaimana selaku orang tua, saya selaku bapak itu bisa memberi teladan memberi nasehat kepada pegawai-pegawai.”<sup>117</sup>

Senada dengan pernyataan Ahmad Mudofar bahwa upaya kepala bidang dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai dilakukan dengan memberi contoh-contoh dan masukan-masukan sehingga pegawai merasa terdorong untuk memperbaiki serta berkinerja dengan baik,

“..motivasinya bagus. Bapak (Bapak Kabid) selalu memberikan dorongan-dorongan, juga sering memberikan contoh-contoh, ya ini

<sup>116</sup> Hasil Wawancara dengan Mohammad As’adul Anam, Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, pada tanggal 11 Mei 2022 pukul 10.57 WIB.

<sup>117</sup> Hasil Wawancara dengan Mohammad As’adul Anam, Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, pada tanggal 11 Mei 2022 pukul 10.57 WIB.

yang kadang-kadang menjadikan kita ingin seperti itu. Sehingga mendorong diri kita untuk bekerja dengan yang lebih baik.”<sup>118</sup>

Ahmad Mudofar menjelaskan pemberian dorongan yang dimaksud adalah dorongan memenuhi target kerja, sedang pemberian contoh-contoh yang dimaksud ialah contoh penanganan atau penyelesaian suatu masalah. Pemberian motivasi juga dapat melalui wejangan atau ketika berbicara santai. Pendapat Trisno Sugiarto sedikit berbeda mengenai pemberian contoh yang baik, bahwa pemimpin harus mampu menjadi pelopor dalam menerapkan strategi yang diupayakan,

“Yang pertama itu ya memang kalau kita ya percontohan. Maksudnya percontohan kan sebelum pimpinan menerapkan strategi kepada anak buahnya ya perlu dicontohkan dahulu misalkan masalah kedisiplinan suruh jangan telat tapi bapaknya telat sendiri nah itu pasti ada nilai yang negatif. Pak Kabid *ngak* (tidak) kaya gitu ya. Jadi beliau datang lebih awal baru “Tolong lebih pagi”.”<sup>119</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepala Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Provinsi Jatim memotivasi pegawai melalui penghargaan non material berupa pujian serta semangat untuk memenuhi target, dan pemberian contoh yang baik dalam penerapan kebijakan maupun penanganan masalah.

#### b. Pembinaan Hubungan Kerja

Setelah pemberian motivasi berhasil dilakukan, untuk menjaga kesinambungan pelaksanaan kerja maka diperlukan pembinaan

<sup>118</sup> Hasil Wawancara dengan Ahmad Mudofar, Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Takmiliah, pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 09.10 WIB.

<sup>119</sup> Hasil Wawancara dengan Trisno Sugiarto, Pengadministrasi Kependidikan, pada tanggal 12 Mei 2022 pukul 10.36 WIB.

pegawai. Menurut penjelasan umum UU No. 8 tahun 1974, Pembinaan merupakan usaha-usaha pemerintah untuk mewujudkan pegawai negeri yang setia penuh dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah; bersatu padu; bermental baik; berwibawa; bersih; berkualitas tinggi; dan sadar akan tanggung jawabnya.<sup>120</sup> Pembinaan hubungan kerja dimaksudkan agar pegawai semakin yakin untuk tetap melaksanakan pekerjaan tanpa harus dimotivasi.

Pembinaan hubungan kerja yang dilakukan Kepala Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim yakni dengan membangun keakraban dengan pegawai melalui sapaan atau menanyakan keadaan keluarga ketika bertemu. Hal ini bertujuan membantu pemimpin untuk mengetahui karakter dan permasalahan kerja yang dihadapi pegawai. Sebagaimana yang disebutkan:

“Kadang mereka kesini minta tanda tangan, saya ajak ngobrol tapi tidak selalu sih ada yang kita bicarakan dan sebagainya, menanyakan keluarganya bagaimana dan sebagainya, kalau ada anaknya sekolah, di madrasah mana?, kita kedekatan emosional masing-masing.”<sup>121</sup>

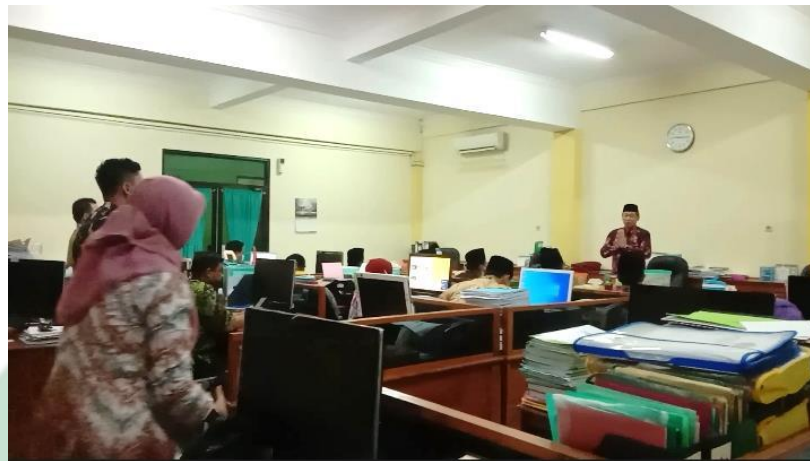
Berdasarkan observasi, peneliti mengamati kepala bidang berpamitan kepada para kasi memberitahukan bahwa hendak menghadiri rapat di luar kantor dan direspon baik dari para kasi. Kegiatan ini juga dilakukan oleh para kasi dan staf dimana mereka

---

<sup>120</sup> I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, and I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), 131.

<sup>121</sup> Hasil Wawancara dengan Mohammad As'adul Anam, selaku Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, pada tanggal 11 Mei 2022 pukul 10.57 WIB.

saling bertegur sapa ketika bertemu.<sup>122</sup> Kemudian mengadakan kegiatan Halal Bi Halal sekaligus tasyakuran bidang pada tanggal 11 Mei 2022 sebagai salah satu upaya pemimpin membangun keakraban antar pegawai seperti pada Gambar 4.1.



**Gambar 4.1** Acara Halal Bi Halal Bidang PD. Pontren.

Pada gambar terlihat Kepala Bidang menyampaikan sambutan dan rasa terima kasih kepada berbagai pihak yang terlibat atas terselenggaranya kegiatan tersebut, suasana tampak kondusif ketika beliau berbicara, sementara beberapa pegawai lainnya tampak mendokumentasikan kegiatan tersebut. Berdasarkan informasi, kegiatan ini dilakukan setiap tahun, hanya saja sejak 2 tahun terakhir tidak dilakukan karena Pandemi Covid-19.

Sedangkan menurut Sudiono, kedekatan dengan pegawai dapat dibangun melalui rapat dan kegiatan di luar kedinasan,

“Itu bisa dibangun dengan rapat secara formal bisa dibangun dengan informal. Bisa dianggap kaya ngobrol-ngobrol, cangkruk, penting juga itu. Secara *ngak* (tidak) langsung pimpinan akan

<sup>122</sup> Observasi tanggal 3 Juni 2022 di ruangan bidang PD. Pontren.

mampu mencapai pada titik-titik yang kadang pegawai itu kadang sungkan mengeluarkannya dengan gaya ngobrol, pegawai itu kadang tidak sengaja ngeluarkan “*O, ngene lo Pak mestine (o.. begini io Pak seharusnya)*” biasa gitu..”<sup>123</sup>

Kepala Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim pun menghimbau pegawai agar saling membantu sesama rekan kerja, sebagaimana disebutkan Kepala Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim,

“..kemudian juga kalau ada yang sibuk di salah satu seksi berkoordinator, maka yang lain harus membantu..”<sup>124</sup>

Serupa dengan pernyataan di atas, Zainudin menjelaskan bahwa upaya kepala bidang dalam meningkatkan kinerjanya dengan selalu mengingatkan untuk kerjasama tim.<sup>125</sup>

Berdasarkan wawancara, dokumentasi dan observasi, peneliti menemukan bahwa dalam membangun hubungan kerja pimpinan Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim meliputi kerja sama, dan membangun keakraban baik antar pegawai maupun pimpinan dan pegawai.

### c. Komunikasi

Komunikasi merupakan kegiatan mengirim atau menerima informasi dari satu orang ke orang lain. Komunikasi memegang peran penting bagi organisasi agar tujuan dapat tercapai. Komunikasi antara

<sup>123</sup> Hasil Wawancara dengan Sudiono, Penyusun Program Peningkatan Kompetensi Pendidik & Tenaga Pendidik, pada tanggal 12 Mei 2022 pukul 12.06 WIB.

<sup>124</sup> Hasil Wawancara dengan Mohammad As’adul Anam, Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, pada tanggal 11 Mei 2022 pukul 10.57 WIB.

<sup>125</sup> Hasil Wawancara dengan Mochamad Zainudin, selaku Staf Pegawai Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, pada tanggal 06 Juni 2022 pukul 10.10 WIB.

pimpinan dengan pegawai di Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim terjalin secara dua arah atau timbal balik. Agar hubungan kerja dapat harmonis, Kepala Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Provinsi Jatim menghimbau kepada pegawainya untuk membangun komunikasi secara kekeluargaan, sebagaimana berikut:

“..kami sampaikan di sini membangun komunikasi di tingkat bidang ini saya minta minimal jadikanlah ini bagian dari keluarga kita jadi kalo ada yang sakit ha itu bagian dari saudara yang harus merasakan sakit, tapi bagaimana menyelesaikan sakit itu..”<sup>126</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah informan, ditemukan bahwa aliran komunikasi yang digunakan pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Provinsi Jatim yakni komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas. Komunikasi ke bawah dapat dilihat dari adanya kebijakan dan peraturan yang ditetapkan maupun instruksi dari pimpinan.<sup>127</sup> Sedangkan komunikasi ke atas dapat diketahui melalui pernyataan kepala bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Provinsi Jatim,

“..untuk di bidang-bidang lain kegiatan seperti ini tidak ada. Di sini justru teman-teman izin saya “Pak ini nanti tanggal 11 kita akan melaksanakan halal bi halal bidang, maka itu mohon izin untuk bisa dilaksanakan hari Rabu tanggal 11”. Respon kabid), “a silahkan konsepnya bagaimana?, apa masing-masing nanti kita bagian apa?”. Ada yang bawa kue, ada ikan, ada yang bawa lontong dan ada bawa kerupuk dan sebagainya. Selesai sudah. Kan dari orang-orang ini luar biasa kebersamaan di bidang bahwa ini harus dilakukan di tempat yang lain, cuma bidang yang lain kan melakukan seperti ini kan *ngak* (tidak) bisa dilakukan.”<sup>128</sup>

<sup>126</sup> Hasil Wawancara dengan Mohammad As’adul Anam, Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, pada tanggal 11 Mei 2022 pukul 10.57 WIB.

<sup>127</sup> Hasil Wawancara dengan Sudiono dan Trisno Sugiarto, pada tanggal 12 Mei 2022.

<sup>128</sup> Hasil Wawancara dengan Mohammad As’adul Anam, Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, pada tanggal 11 Mei 2022 pukul 10.57 WIB.



Berawal dari inisiatif para pegawai ingin melakukan kegiatan Halal bi halal dan tasyakuran bidang. Pegawai meminta izin terlebih dahulu kepada pimpinan untuk melaksanakan ide tersebut. Pemimpin mendukung kegiatan tersebut dan menanyakan lebih lanjut terkait rancangan gagasan tersebut. Sedangkan menurut Ahmad Mudofar menyatakan,

“Komunikasi kapanpun dengan media apapun tidak harus secara langsung menyampaikan. Kemudian formal itu tidak ada melalui WA pun diterima, bahkan tengah malam pun beliau juga menerima. Jadi mudah, komunikasinya mudah polanya tidak formal-formal betul yang penting intinya adalah segala permasalahan bisa segera diselesaikan itu prinsip utamanya itu.”<sup>129</sup>

Dalam upaya penanganan masalah pekerjaan, komunikasi yang dilakukan tidak terbatas secara tatap muka melainkan dengan menggunakan media elektronik. Penggunaan teknologi dalam komunikasi memungkinkan percepatan informasi yang didapat. Senada dengan pernyataan Syahril Effendi mengenai komunikasi pimpinan dengan pegawai beliau berpendapat bahwa komunikasi tersebut bisa dilakukan baik melalui telepon, WA pimpinan, maupun WA bidang.<sup>130</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut maka disimpulkan bahwa komunikasi antara pimpinan dan pegawai PD. Pontren dilakukan secara kekeluargaan dan membangun komunikasi dua arah baik melalui pertemuan langsung maupun media elektronik. Adapun aliran

<sup>129</sup> Hasil Wawancara dengan Ahmad Mudofar, Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Takmiliyah, pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 09.10 WIB.

<sup>130</sup> Hasil Wawancara dengan Syahril Effendi, Kepala Seksi Pendidikan Al Qur'an, pada tanggal 30 Mei 2022 pukul 10.09 WIB.



komunikasi yang digunakan yakni aliran komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas.

d. Pengawasan melalui Rapat Koordinasi

Strategi selanjutnya yakni pengawasan. Pengawasan sebagai upaya kontrol organisasi. Tanpa adanya pengawasan yang intensif dan berkesinambungan tentu menyebabkan lambannya pencapaian tujuan. Di Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim, kepala bidang melakukan pengawasan kerja,

“..pada aspek manajemen kami harus mampu dimana mereka merealisasikan kinerja. Artinya bahwa seperti kemarin saya minta tolong dibuatkan rencana kerja selama 3 bulan Mei, Juni, Juli. Bahwa Mei, Juni, Juli ini langsung disinkronkan pelaksanaan anggaran yang ada di kita, nah disini saya harus benar-benar mengontrol aspek jadwalnya, aspek kesiapannya, aspek administrasinya kemudian sampai di pelaksanaannya sampai di pelaporan karena ada output kegiatan.”<sup>131</sup>

Agar rencana kinerja dapat terlaksana, pimpinan melakukan pengawasan dari segi kesiapan, administrasi sampai dengan pelaporan kinerja. Sedangkan menurut Syahril Effendi, pengawasan ini dilakukan dengan diadakannya rapat bidang dan rapat-rapat insidental,

“..itu tadi ya mengontrol tugas-tugas kepala seksi, menanyakan biasanya setiap hari Senin kaya tadi itu ada rapat bidang ha rapat bidang itu membahas apa yang sudah dilakukan kemarin sama apa yang besok satu minggu ke depan apa yang besok akan dilakukan. Setiap Senin nah itu yang sering dilaksanakan juga nanti ada rapat-rapat insidental yang memang perlu diselesaikan hari itu”<sup>132</sup>

<sup>131</sup> Hasil Wawancara dengan Mohammad As’adul Anam, Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, pada tanggal 11 Mei 2022 pukul 10.57 WIB.

<sup>132</sup> Hasil Wawancara dengan Syahril Effendi, Kepala Seksi Pendidikan Al Qur’an, pada tanggal 30 Mei 2022 pukul 10.09 WIB.

Rapat koordinasi dihadiri oleh pimpinan dan para Kasi PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim setiap hari Senin yang membahas tentang evaluasi-evaluasi kinerja selama seminggu serta mendiskusikan terkait program-program yang akan dijalankan. Selain rapat koordinasi, pimpinan juga mengadakan rapat-rapat insidental terkait permasalahan tertentu. Hal ini pun dibenarkan oleh Enik Eri Purwaty yang mengatakan,

“Koordinasi ini setiap hari Senin, kami selalu rapat koordinasi. Di dalam rapat koordinasi itu satu minggu sekali kan itu pasti evaluasi-evaluasi kinerja. Yang satu minggu ke belakang di evaluasi itu dan juga program yang akan datang itu dibicarakan di situ dan di situ *ndak* (tidak) hanya monoton satu garis, artinya Pak Kabid *ndak* hanya bicara beliau *ndak*, tapi masing-masing kasi di beri waktu untuk membahas, untuk mengutarakan pendapatnya.”<sup>133</sup>

Enik Eri Purwaty menambahkan tidak hanya membahas evaluasi dan rencana program kegiatan, rapat koordinasi juga menjadi sarana bertukar ide dan gagasan mengenai suatu program. Setiap kasi akan diberikan kesempatan untuk berpendapat.

Penjelasan ini pun dibenarkan oleh staf pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim bahwa setiap hari Senin selalu diadakan rapat koordinasi bidang serta dilanjut rapat koordinasi seksi dan konsultasi pegawai, seperti pada Gambar 4.2.

---

<sup>133</sup> Hasil Wawancara dengan Enik Eri Purwaty, Kepala Seksi Sistem Manajemen PD. Pontren, pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 08.31 WIB.



**Gambar 4.2** Pengarahan Pegawai oleh Kepala Seksi.

### **3. Dampak Penerapan Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang PD. Pontren dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai**

Berdasarkan strategi kepemimpinan kepala bidang yang telah dipaparkan sebelumnya, adapun dampak yang dirasakan pegawai setelah menerapkan strategi tersebut cenderung beragam, antara lain:

#### **a. Terciptanya Suasana Kekeluargaan dalam Kerja**

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dibentuk oleh anggota-anggotanya sekaligus sebagai pembeda organisasi satu dengan yang lain. Berdasarkan hasil temuan, dampak dari penerapan strategi kepemimpinan Kepala Bidang PD. Pontren dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai yakni terciptanya suasana kekeluargaan dalam kerja. Hal ini dapat diketahui dari pernyataan Enik Eri Purwaty,

“..di sini itu kebersamaan. Nomor satu itu kebersamaan, makanan sedikit aja yang punya bawa ke belakang makan bersama siapapun

itu kebersamaan kalo saya lihat disini itu dan menurut teman-teman yang ada di sini lama-lama ya di sini yang punya kebersamaan.”<sup>134</sup>

Menurut Enik Eri Purwaty membangun kebersamaan antar pegawai dimulai dari sesuatu yang sederhana. Selain terlibat kerjasama, berbagi dan memberi makanan dipilih untuk menyambung kedekatan antar pegawai di waktu senggang.

Berdasarkan observasi, secara bergiliran pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim membeli beberapa camilan dalam jumlah banyak, membagi dan menyimpannya dalam stoples-stoples yang telah disediakan sehingga pegawai lain dapat ikut menikmatinya.<sup>135</sup> Sedangkan menurut Ahmad Mudofar, strategi kepemimpinan yang diterapkan pimpinan memungkinkan terjadinya perbaikan budaya kerja yang lebih baik,

“..kita memberikan masukan-masukan pada mereka, artinya menyiram tumbuhnya loyalitas dan kinerjanya mereka harus tahu itu. Maka kultur-kultur yang mohon maaf sebelumnya ini kurang sesuai ya itu yang harus kita kikis kultur apa, kulturenya suka melakukan sesuatu yang mungkin berseberangan dengan regulasi atau bagaimana ini yang kita kikis..”<sup>136</sup>

#### b. Terjalannya Kerja Sama yang Baik

Tidak hanya tercapainya target kerja, dampak penerapan strategi yang dirasakan pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim dalam upaya peningkatan loyalitas dan kinerja pegawai yakni terjalannya kerja sama yang baik. Sebagaimana Mochamad Zainudin menyebutkan

<sup>134</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Enik Eri Purwaty, selaku Kepala Seksi Sistem Manajemen PD. Pontren pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 08.31 WIB.

<sup>135</sup> Observasi tanggal 30 Mei 2022 di Ruangan Bidang PD. Pontren.

<sup>136</sup> Hasil Wawancara dengan Ahmad Mudofar, selaku Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Takmiliah pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 09.10 WIB.

bahwa dampak yang dirasakan dari serangkaian strategi peningkatan loyalitas dan kinerja yakni terjalannya komunikasi yang baik dan kerja sama tim yang semakin baik.<sup>137</sup>

Kerja sama yang baik tersebut, tidak lepas dari peran kepala yang berhasil melaksanakan kepemimpinan secara baik. Pemimpin yang baik mampu mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Mempengaruhi berarti daya atau kekuatan individu yang dipergunakan untuk mengubah perilaku, kebutuhan, sikap, tujuan, nilai-nilai, dan tindakan agar mengarah ke target yang ingin dicapai.<sup>138</sup>

Dalam upaya peningkatan loyalitas dan kinerja pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim, Sudiono menyatakan sebagai berikut:

“..seorang pemimpin harus punya visi dan misi, itu jelas. Kemudian seorang pemimpin yang kedua adalah menciptakan komunikasi yang efektif itu strategi yang kedua kemudian strategi yang ketiga seorang pemimpin harus mampu menilai bawahannya, menilai kinerja bawahannya dan mampu menilai kebijakan-kebijakan, kemudian seorang pemimpin itu harus bisa mengetahui resiko yang dihadapi maka disini pemimpin harus tampil berani. Orang kalo sudah mampu berani memimpin itu secara tidak langsung akan menciptakan pemimpin yang baik, seorang pemimpin itu harus mampu menciptakan pemimpin yang mampu menciptakan masa depan diharapkan pemimpin dapat menuju masa depan..”<sup>139</sup>

Berdasarkan kutipan tersebut, strategi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai tidak lepas dari kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan dan menjalankan

<sup>137</sup> Hasil Wawancara dengan Mochamad Zainudin, selaku Staf Pegawai Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, pada tanggal 06 Juni 2022 pukul 10.10 WIB.

<sup>138</sup> Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*, 2nd ed. (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), 283.

<sup>139</sup> Hasil Wawancara dengan Sudiono, Penyusun Program Peningkatan Kompetensi Pendidik & Tenaga Pendidik, pada tanggal 12 Mei 2022 pukul 12.06 WIB.

visi misi, membangun komunikasi yang efektif, mengambil keputusan, mengevaluasi pegawainya, dan berorientasi pada masa depan. Sudiono menambahkan keberhasilan penerapan strategi tersebut bisa terjadi jika dapat dipertanggungjawabkan baik secara moril maupun administrasi.

Sedangkan menurut Enik Eri Purwaty, pemimpin perlu mengetahui kemampuan pegawainya dalam memberi tugas pekerjaan,

“Kita harus tahu beban tugas yang diberikan kepada staf itu mampu atau tidak mereka untuk mengerjakannya kalau sekiranya dari Si A mampu mengerjakan ini kita akan memberikan itu tapi kalau misalnya tidak mampu harus kita lihat siapa yang bisa untuk mengerjakan itu, dan nanti kalau tidak dilakukan seperti itu, pekerjaan itu tidak akan membuahkan hasil yang maksimal..”<sup>140</sup>

Pemberian tugas yang sesuai kemampuan dan karakter pegawai dapat mempercepat proses penyelesaian tugas. Serupa dengan pendapat Trisno Sugiarto,

“..pembagian tugas yang sesuai. Pak Kabid juga kan ngecek tugasnya ini apa aja, nanti kalau memang kurang bisa mengajukan penambahan pegawai kaya kemarin contohnya seksi dua itu kan hanya Pak Sudiono dan Pak Yusuf ini kan kurang nah ditambahkan dengan Pak Reza.”<sup>141</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas, pengawasan kerja yang dilakukan Kepala Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Provinsi Jatim dapat menjadi sumber informasi pengambilan keputusan untuk menanggulangi tugas berlebih di satu seksi.

<sup>140</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Enik Eri Purwaty, Kepala Seksi Sistem Manajemen PD. Pontren, pada tanggal 03 Juni 2022 pukul 08.31 WIB.

<sup>141</sup> Hasil Wawancara dengan Trisno Sugiarto, Pengadministrasi Kependidikan, pada tanggal 12 Mei 2022 pukul 10.36 WIB.



c. Tercapainya Target Kerja

Dampak penerapan strategi kepemimpinan yang dirasakan pegawai PD. Pontren berikutnya adalah tercapainya target kerja. Hal ini diketahui dari pernyataan Syahril Effendi sebagai berikut:

“Selama ini dari kacamata saya sudah bagus maksudnya bagusnya itu kelihatan dari apa namanya program target yang sudah ditetapkan itu sebagian besar banyak yang sudah dilaksanakan. Jadi program kegiatan itu yang memang sudah Januari, Februari, Maret melaksanakan kegiatan apa saja itu banyak yang sudah terlaksana gitu karena apa ya karena sering komunikasi.”<sup>142</sup>

Pendapat serupa disebutkan oleh beberapa staf pegawai. Trisno Sugiarto dan Mochamad Zainudin menyebutkan bahwa dampak yang mereka rasakan dalam upaya peningkatan loyalitas dan kinerja pegawai yakni tercapainya target kerja.

d. Terjadi Pola Hubungan Timbal Balik

Pola hubungan timbal balik muncul sebagai akibat dari peran kepemimpinan yang mampu mendinamiskan hubungan antar pegawai.

Hal itu memungkinkan terjadinya umpan balik antara atasan dengan bawahan. Umpan balik dapat diartikan sebagai informasi mengenai perilaku masa lalu, disampaikan saat ini yang mungkin dapat mempengaruhi perilaku individu di masa yang akan datang.<sup>143</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, kepala bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Provinsi Jatim telah memberikan umpan balik kepada

<sup>142</sup> Hasil Wawancara dengan Syahril Effendi, Kepala Seksi Pendidikan Al Qur'an, pada tanggal 30 Mei 2022 pukul 10.09 WIB.

<sup>143</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 135.



pegawainya berupa masukan-masukan mengenai pekerjaan, rapat koordinasi, maupun evaluasi internal.

Umpan balik yang baik mampu mengarahkan sikap dan tindakan pegawai dalam bekerja sebagaimana dengan pernyataan Sudiono,

“..mampu merencanakan kerjanya, misalkan besok saya mengerjakan apa, hari ini mengerjakan apa. Yang kedua adalah pegawai harus mampu melaksanakan rencana itu, kemudian pegawai harus mampu mengevaluasi pekerjaannya semua harus dilaksanakan dengan aturan-aturan baku yang ditetapkan oleh organisasi..”<sup>144</sup>

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pada bagian ini peneliti akan menguraikan hasil analisis data yang diperoleh melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi berdasarkan hasil temuan di atas. Berikut pembahasan hasil penelitian mengenai Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

#### **1. Loyalitas dan Kinerja Pegawai Bidang PD. Pontren**

Loyalitas berarti kesediaan pegawai memberikan seluruh kemampuan, pikiran, keterampilan, dan waktunya untuk ikut serta mencapai tujuan.

Loyalitas dapat ditampilkan melalui sikap dan perilaku keseharian pegawai dalam bekerja. Menurut Arnold dan Feldman, apabila seseorang bekerja dalam organisasi maka kinerjanya adalah serangkaian perilaku dan

<sup>144</sup> Hasil Wawancara dengan Sudiono, Penyusun Program Peningkatan Kompetensi Pendidik & Tenaga Pendidik, pada tanggal 12 Mei 2022 pukul 12.06 WIB.

kegiatan secara individu sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi.<sup>145</sup>

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan, loyalitas dan kinerja pegawai bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim sebagai berikut:

a. Dapat Menyelesaikan Tugas Sesuai Target

Kemampuan menyelesaikan tugas dapat dilihat dari totalitas para pegawai bidang PD. Pontren dalam pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara kepada para informan bahwa mereka menunjukkan loyalitas dan kinerja mereka dengan menyelesaikan tugas dengan baik yakni sesuai tupoksi, target, waktu yang diberikan, serta pelaporan kerja yang jelas. Sebagai contoh Seksi pendidikan Al-Qur'an yang berfokus menangani segala urusan mengenai lembaga pendidikan Al-Qur'an meliputi PAUDQ, RTI, RTA, hingga pondok tahfiz di Jawa Timur.

Penyelesaian tugas tidak lepas dengan adanya pembagian kerja dalam organisasi yang menyangkut beragam spesifikasi pekerjaan. Pembagian kerja memudahkan pimpinan melatih pengganti pegawai yang berhalangan hadir atau dialih tugaskan, jika pekerjaan terdiri dari sedikit tugas. Namun jika pekerjaan terdiri dari sejumlah tugas terbatas, pegawainya dapat menjadi ahli dalam melakukan pekerjaan tersebut. Tingkat keahlian yang tinggi akan menghasilkan mutu keluaran yang lebih baik.<sup>146</sup>

<sup>145</sup> Salahuddin, *Manajemen Kinerja*, 15.

<sup>146</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Dan Proses Jilid 2*, 5th ed. (Jakarta: Erlangga, 1994), 11.

b. Mampu Bekerja Sama dalam Menyelesaikan Tugas

Kerjasama merupakan kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari atau kepada orang lain dalam mencapai sasaran yang dituju. Menurut Bachtiar, kerjasama adalah gabungan/sinergisitas kekuatan dari beberapa orang untuk mencapai tujuan. Keunggulan kerja sama dalam kerja tim adalah munculnya berbagai solusi yang secara individu tidak terselesaikan.<sup>147</sup>

c. Disiplin Kerja

Disiplin dalam kehidupan organisasi berfungsi agar seluruh pegawai bersedia dengan sukarela menaati tata tertib dan peraturan organisasi tanpa adanya paksaan. Pegawai yang mampu mengendalikan diri dan mematuhi norma-norma yang berlaku, berarti memberi dukungan positif pada organisasi dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan, sehingga akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi.<sup>148</sup>

Mengenai kedisiplinan pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim dapat dikatakan cukup, karena masih terdapat pegawai yang terlambat masuk kerja dan absen kerja. Ketidakhadiran kerja terkadang tidak dapat dihindari, karena setiap pegawai memiliki masalah tersendiri misal keluarga, sakit, atau urusan penting. Menurut Shenbaham & Hemalatha, ketidakhadiran pegawai disebabkan karena

<sup>147</sup> Livia Putri Kusuma and J.E Sutanto, "Peranan Kerjasama Tim Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Zolid Agung Perkasa," *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis* 3, no. 4 (2018): 419.

<sup>148</sup> Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, 285.

sakit/ kecelakaan yang serius, masalah personal, bosan pada pekerjaan, beban kerja berlebih, rendahnya moral, kondisi kerja yang buruk, kurangnya supervisi, masalah transportasi, kebugaran fisik yang buruk, nutrisi pegawai tidak tercukupi stres, dan ketidakpuasan.<sup>149</sup>

d. Pelayanan yang Baik

Pelayanan merupakan aktivitas yang diberikan untuk menyiapkan, membantu, dan mengurus barang atau jasa dari pihak satu ke pihak lain. Pelayanan yang berkualitas yakni pelayanan yang diberikan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Secara kumulatif kriteria layanan public meliputi: efektifitas, akseptabilitas, keterjangkauan, efisiensi, keadilan, dan relevansi.<sup>150</sup>

Menurut Tjiptono, ciri-ciri pelayanan publik yang berkualitas yakni: ketepatan waktu pelayanan baik waktu tunggu dan waktu proses, kemudahan mendapatkan pelayanan (meliputi lokasi/ruang tempat pelayanan, ketersediaan informasi dan lainnya), kenyamanan dalam memperoleh layanan, keramahan dan kesopanan dalam memberikan pelayanan, adanya atribut pendukung pelayanan seperti kebersihan ruangan, ruang tunggu ber-AC, serta akurasi pelayanan meliputi bebas dari kesalahan.<sup>151</sup>

<sup>149</sup> K Shenbaham and V Hemalatha, "Techniques of Controlling Employee Absenteeism in Kothari Sugars & Chemicals Limited," *International Journal of Applied Research* 2, no. 3 (2016): 370–371.

<sup>150</sup> Nur Kholis et al., "Effectiveness of One-Stop Integrated Service in Public Office Management: A Study at MoRA Offices in Indonesia," *International Journal of Innovative Science and Research Technology* 6, no. 3 (2021): 654.

<sup>151</sup> Hardiyansyah, *Kualitas Pelayanan Publik (Konsep, Dimensi, Indikator Dan Implementasinya)* (Yogyakarta: Gava Media, 2018), 55.

Pemberian layanan yang baik oleh pegawai PD. Pontren dilihat dari kemampuan pegawai dalam memberikan informasi yang benar tentang organisasi maupun pekerjaan. Contohnya ketika ada keputusan dari pemerintah pusat mengenai suatu hal tetapi dipahami secara berbeda oleh masyarakat, di waktu seperti itu peran pegawai Kanwil Kemenag Jatim khususnya pegawai bidang PD. Pontren memberikan arahan dan bimbingan kepada masyarakat. Contoh lainnya terkait upaya memberi layanan yang baik oleh pegawai bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yakni ketika pelayanan dirasa kurang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat, maka akan dikonsultasikan kepada kasi hingga kabid untuk menemukan penyelesaian masalah tersebut.

Beberapa perilaku tersebut telah sesuai dengan teori Gouzali Saydam yang dikemukakan oleh Sutanto dan Perdana yang telah dijelaskan pada bab II, meliputi tanggung jawab, kepatuhan, integritas, dan dedikasi.<sup>152</sup>

Berdasarkan hasil penelitian, faktor yang mempengaruhi loyalitas dan kinerja Pegawai PD. Pontren Kanwil Kemenag Provinsi Jatim terdiri atas faktor pribadi dan faktor pekerjaan. Faktor pribadi meliputi pengetahuan, tingkat pendidikan, kemampuan, keterampilan, kreativitas dan inovasi individu, dan persepsi terhadap organisasi. Sedangkan faktor pekerjaan meliputi tuntutan pekerjaan, gaji, peran individu dalam organisasi dan kesesuaian antara kemampuan dengan pekerjaan.

---

<sup>152</sup> Wilianto, "Pemetaan Loyalitas Karyawan PT. Mitra Tritunggal Sakti," 2.

Temuan tersebut tidak jauh berbeda dengan faktor kinerja pegawai menurut Ivancevich, Donnelly, dan Gibson yang telah dijelaskan pada pembahasan bab II meliputi harapan mengenai imbalan, motivasi, kemampuan, kebutuhan, dan sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan internal dan eksternal, persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja.<sup>153</sup> Menurut Sutermeister, aktivitas di tempat kerja maupun di luar pekerjaan, persepsi terhadap situasi, jenis kelamin, tingkat apresiasi, kelompok referensi, latar belakang budaya/nilai, pendidikan dan pengalaman menjadi faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas pegawai.<sup>154</sup>

Evaluasi kinerja pegawai yang digunakan oleh bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim adalah Penilaian Prestasi Kerja (PPK) yang menilai kualitas dan kuantitas kerja pegawai. Dalam menilai kuantitas pegawai, bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim menggunakan laporan kinerja bulanan yang ditulis oleh setiap pegawai mengenai pekerjaan apa saja yang telah dilakukan selama satu bulan. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) didapat dari akumulasi laporan kinerja bulanan pegawai dan dibandingkan dengan rencana kerja. Penilaian SKP dilakukan setiap tahun dimulai tanggal 1 Januari hingga 31 Desember. Untuk menilai kualitas kerja pegawai, Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Provinsi Jatim menggunakan DP3 untuk menilai perilaku kerja pegawai dan kehadiran pegawai.

---

<sup>153</sup> Sinambela, *Kinerja Pegawai; Teori Pengukuran Dan Implikasi*, 11–12.

<sup>154</sup> Robert A. Sutermeister, *People And Productivity*, Second. (New York: McGraw-Hill, 1969), 17–21, accessed August 11, 2022, <http://archive.org/details/PeopleAndProductivity>.

## **2. Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang PD. Pontren dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai**

Strategi kepemimpinan sangat menentukan arah kemajuan organisasi terutama pada peningkatan loyalitas dan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, strategi kepemimpinan Kepala Bidang PD. Pontren dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai di Kanwil Kemenag Jatim meliputi pemberian motivasi, pembinaan hubungan kerja, komunikasi, dan pengawasan melalui rapat koordinasi.

### **a. Pemberian Motivasi**

Motivasi muncul dari dalam diri pegawai. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menciptakan kondisi dimana pegawai dapat memotivasi dirinya sendiri. Pemimpin perlu memberikan alasan-alasan kepada pegawai agar percaya pada organisasi tempat mereka bekerja dan diri mereka sendiri.<sup>155</sup> Dalam memotivasi pegawai, Kepala Bidang PD. Pontren memberikan penghargaan berupa pujian serta semangat untuk memenuhi target, dan pemberian contoh yang baik dalam penerapan kebijakan maupun penanganan masalah sehingga pegawai bidang PD. Pontren termotivasi.

Strategi kepemimpinan yang dilakukan Kepala Bidang PD. Pontren sesuai dengan teori Wibowo yang menyatakan bahwa motivasi berarti serangkaian tindakan aktif pemimpin memberi daya (meliputi pemberian contoh yang baik, komunikasi yang jelas, dan memberi

---

<sup>155</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 327.



tantangan), mendorong (melalui pemberdayaan, dukungan, dan pengakuan), mendesak (menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi).<sup>156</sup>

b. Pembinaan Hubungan Kerja

Hubungan kerja perlu dibina agar para pegawai dapat saling membantu dan bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan kerja tidak hanya bersifat formal kedinasan, melainkan juga hubungan batin yang bersifat non-formal. Di Bidang PD. Pontren, kepala bidang berupaya membangun keakraban dengan pegawainya melalui sapaan, dan pemberian dukungan atas kegiatan-kegiatan yang menciptakan kedekatan antar pegawai contohnya seperti kegiatan hala bi halal bidang. Membangun hubungan kerja pegawai juga dilakukan melalui kerjasama tanpa meninggalkan tupoksi masing-masing, sehingga dapat terjalin hubungan sosial yang bersifat kekeluargaan.

Hubungan kerja seperti penjelasan di atas akan memegang peran penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis sehingga antar pegawai dapat merasa satu keluarga (satu korps) dalam melakukan pekerjaan. Pembinaan hubungan kerja antara atasan dan bawahan yang baik akan sangat membantu tugas pimpinan dalam memperoleh informasi pelaporan yang tepat waktu dan mudah dari bawah.<sup>157</sup>

c. Komunikasi

---

<sup>156</sup> Ibid., 327–329.

<sup>157</sup> Ardana, Mujiati, and Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 138.

Komunikasi merupakan bagian dari fungsi organisasi. Komunikasi membantu para pegawai mencapai tujuan individu dan juga tujuan bersama, merespon dan melaksanakan perubahan, mengkoordinasikan aktivitas, dan ikut berperan dalam semua tindakan organisasi.<sup>158</sup>

Berdasarkan hasil penelitian di Bidang PD. Pontren, komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dan pegawai terjadi secara dua arah melalui media komunikasi elektronik maupun media komunikasi non-elektronik. Berdasarkan hasil penelitian, aliran komunikasi yang digunakan bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim yakni aliran komunikasi ke bawah dan aliran komunikasi ke atas.

Komunikasi ke bawah merupakan jenis komunikasi yang mengalir dari pimpinan ke bawahannya, biasa berbentuk instruksi kerja, kebijakan, prosedur, buku pedoman, kebijakan dan informasi kinerja pegawai. Komunikasi ke atas merupakan jenis komunikasi yang mengalir dari bawahan ke atasan.<sup>159</sup> Fungsi komunikasi ke atas diperlukan untuk pengambilan keputusan yang sehat, mendorong keterbukaan komunikasi tentang keluhan pegawai, menumbuhkan apresiasi dan loyalitas, dan membantu pegawai mengatasi masalah kerja.

Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi diantara orang-orang di dalam organisasi yang mempunyai otoritas yang sama dengan satu atasan. Komunikasi horizontal bertujuan untuk

---

<sup>158</sup> Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, Revisi. (Jakarta: PT. Grasindo, 2014), 7.

<sup>159</sup> Gibson, Ivancevich, and Donnelly, *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Dan Proses Jilid 2*, 110.

mengkoordinasikan penugasan kerja, memecahkan masalah, memperoleh pemahaman, menumbuhkan dukungan antar personal dan berbagi informasi tentang rencana dan kegiatan.<sup>160</sup> Apabila organisasi mampu membangun komunikasi yang efektif maka dapat memperkuat keterlibatan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan dan pencapaian tujuan.

d. Pengawasan melalui Rapat Koordinasi

Setiap organisasi atau lembaga tentu menginginkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal. Usaha-usaha mencapai tujuan yang diwujudkan melalui program maupun kegiatan tidak selamanya berjalan lancar. Banyak faktor penghambat yang muncul sehingga serangkaian tindakan yang dilaksanakan kurang atau bahkan tidak sesuai dengan target yang direncanakan. Oleh karena itu, pengawasan terhadap pelaksanaan kerja perlu dilakukan agar kegiatan tetap berjalan sesuai rencana. Pengawasan merupakan proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tertentu dapat diselesaikan.<sup>161</sup>

### **3. Dampak Penerapan Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang PD.**

#### **Pontren dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai**

a. Terciptanya Suasana Kekeluargaan dalam Kerja

Budaya berkaitan dengan sosial, norma perilaku, moral, kemampuan, dan prioritas anggota organisasi. Keberhasilan kerja,

<sup>160</sup> Akh. Muwafik Saleh, *Komunikasi Dalam Kepemimpinan Organisasi* (Malang: UB Press, 2016), 169–171.

<sup>161</sup> Setyowati, *Organisasi Dan Kepemimpinan Modern* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), 151.

berawal dari nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku kerja yang menjadi kebiasaan. Adanya budaya kerja yang positif dapat meningkatkan produktivitas kerja, mengubah komunikasi tradisional ke manajemen modern, dan menanamkan nilai-nilai tertentu agar dapat mencapai tujuan organisasi.<sup>162</sup>

b. Terjalannya Kerja Sama yang Baik

Kerja sama yang baik dibangun dari pembinaan hubungan kerja dan komunikasi yang efektif. Komunikasi efektif dapat terjadi apabila pesan dapat dipahami dengan baik oleh penerima tanpa adanya salah persepsi. Penerapan strategi komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah dan komunikasi horizontal dapat membangun kepercayaan dan keterlibatan pegawai terhadap organisasi. Menurut Miftah Thoha, saling menghormati, keterbukaan, empati, rendah hati dan audible merupakan beberapa prinsip dalam membangun komunikasi efektif.<sup>163</sup>

Membangun kerja sama, komunikasi efektif, dan pembinaan hubungan kerja sangat berkaitan erat dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mengarahkan dan mempengaruhi seseorang atau kelompok agar mau mencapai tujuan tertentu. Pemimpin yang baik berarti mampu mempengaruhi anggotanya untuk bekerja dengan baik dan menyelesaikan tugas sesuai target. Dalam proses interaksi pemimpin memiliki peran untuk menciptakan pengaruh yang mengubah perilaku, sikap, nilai-nilai dan

<sup>162</sup> Ahmad Rozi El Eroy et al., *7 Steps To HRM 4.0: Strategi Paling Ampuh Mengelola Karyawan* (Banten: Ranzune Sapta Konsultan, 2020), 136.

<sup>163</sup> Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, 209.

tindakan pegawai. Taktik mempengaruhi perlu dipergunakan untuk mengubah pola perilaku pegawai. Anita Hall membagi taktik mempengaruhi sebagai berikut:<sup>164</sup>

- 1) Taktik keras, taktik jenis ini mempengaruhi bawahan dengan memaksa dan mendorong pegawai untuk menaati perintah pimpinan.
- 2) Taktik lembut, taktik mempengaruhi bawahan dengan perilaku yang bijaksana dan konstruktif. Taktik jenis ini meliputi konsultasi, permintaan inspirasional, dan persuasi rasional.

c. Tercapainya Target Kerja

Target atau sasaran dapat diartikan sebagai penjabaran lebih spesifik mengenai langkah-langkah mencapai tujuan organisasi. Tercapainya target kerja sangat dipengaruhi oleh pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan. Pasalnya dengan adanya pengawasan, pemimpin dapat mengetahui apakah pelaksanaan sesuai dengan rencana, melakukan perbaikan apabila ditemukan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan, dan mengukur hasil kegiatan yang telah dilakukan pada kurun waktu tertentu.<sup>165</sup>

d. Terjadi Pola Hubungan Timbal Balik

Bagi pegawai, umpan balik memiliki dua fungsi yakni sebagai instruksi dan sebagai motivasi. Umpan balik bersifat instruksi digunakan untuk memperjelas peran atau mengajarkan perilaku baru.

<sup>164</sup> Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*, 285.

<sup>165</sup> Diah Pradiatiningtyas and Chriswardana Bayu Dewa, *Dasar-Dasar Manajemen Dan Bisnis* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2020), 83.

Umpan balik jenis ini biasanya berupa teguran pimpinan kepada pegawai yang tidak memenuhi target kerja, pemberian petunjuk mengenai cara memperbaiki kinerja dan memberikan *coaching* pada pegawai. Sedangkan umpan balik yang bersifat memotivasi dipergunakan sebagai alat untuk memberi penghargaan.<sup>166</sup>



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>166</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 136.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Bersumber pada pembahasan hasil penelitian tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, maka dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab fokus penelitian ini, sebagai berikut:

1. Loyalitas dan kinerja pegawai bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim ditunjukkan dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai target, mampu bekerjasama, disiplin kerja, dan mampu memberi pelayanan yang baik. Alasan pegawai menunjukkan sikap-sikap tersebut dipengaruhi gaji, tuntutan pekerjaan, pengetahuan akan peran individu dalam organisasi, kesesuaian kemampuan dengan pekerjaan, pengetahuan dan pendidikan, kemampuan, keahlian, kreativitas dan inovasi pegawai, serta persepsi terhadap organisasi. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur loyalitas dan kinerja pegawai yakni SKP, DP3, laporan kinerja bulanan dan absensi pegawai.
2. Strategi kepemimpinan Kepala Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai dilakukan dengan cara memberi motivasi kepada pegawai, membangun komunikasi efektif dengan pegawai, dan membina hubungan kerja yang baik. Kepala Bidang



PD. Pontren juga melakukan pengawasan terhadap kerja pegawai melalui rapat koordinasi yang dilakukan setiap minggu guna mencapai target kerja.

3. Penerapan strategi kepemimpinan Kepala Bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim memberikan dampak positif terhadap loyalitas dan kinerja pegawai yang dapat dilihat dari tercapainya target kerja, terjalinnya kerjasama yang baik antar pegawai, terciptanya suasana kekeluargaan dalam kerja, serta terjadinya pola hubungan timbal balik antar pegawai maupun atasan dengan bawahan.

## **B. Saran**

Dari kesimpulan yang telah dipaparkan, peneliti memberikan sumbangan pemikiran berupa saran bagi semua pihak terkait strategi kepemimpinan Kepala Bidang Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, sebagai berikut:

1. Bagi bidang PD. Pontren Kanwil Kemenag Jatim, perlu adanya pembinaan kedisiplinan pegawai untuk mengurangi tingkat absensi pegawai;
2. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat dikembangkan kembali mengingat masih banyak unsur-unsur yang perlu dikaji dan dicermati lebih lanjut tentang strategi kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Akhyar, Muhammad Amir, and Asma-Ul Husna. *Membangun Loyalitas Sumber Daya Manusia*. Penerbit Qiara Media, 2022.
- Admin Prokomsetda. “Teori Kinerja Pegawai.” Go.id. *Prokomsetda.Bulelengkab.Go.Id*. Last modified January 24, 2019. Accessed February 22, 2022. <https://prokomsetda.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/teori-kinerja-pegawai-15>.
- adminjatim. “Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.” Go.id. *Jatim.Kemenag.Go.Id*. Last modified June 10, 2016. Accessed May 25, 2022. <https://jatim.kemenag.go.id/artikel/42787/pengukuran-kinerja>.
- Adminjatim. “Unit Kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.” Go.id. Last modified February 27, 2012. Accessed March 9, 2022. <https://jatim.kemenag.go.id/artikel/11985/bidang-pendidikan-diniyah--pondok-pesantren>.
- Afis, Hazimah Qatrun Nada, and Armida S. “Analisis Model Systematic Mapping Study Kepemimpinan Dan Komunikasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.” *Jurnal Ecogen* 3, no. 4 (December 11, 2020): 513–529.
- Agustinova, Danu Eko. *Memahami Metode Penelitian Kualitatif; Teori Dan Praktik*. Yogyakarta: Calpulis, 2015.
- Akdon. *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Andang. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2018.
- Anggito, Albi, and Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak, 2018.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, and I Wayan Mudiarta Utama. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014.
- Arief, Ahmad Rifa’i. “Strategi Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Loyalitas Pelanggan Pada AJB Bumiputra 1912 Divisi Syariah.” Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah, 2014.
- Atmaja, Anak Agung Gede Agung Angga, and Ni Putu Nina Eka Lestari. “Loyalitas Karyawan Non-PNS Di Dinas P2KBP3A Kabupaten Badung.” *E-Jurnal Manajemen* 9, no. 6 (2020): 2455–2474.
- Badrianto, Yuan, Ansari, A. Nona Yuliana Amran, Bambang Suntoro, Wage ME, Rina, Erna Atiwi Jaya Esti, et al. *MSDM (Transformasi SDM Dalam Organisasi)*. Bandung: Media Sains Indonesia, 2021.
- Barqy, Abdul Aziz. “Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang.” Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2015.
- Basyir, Hikmat, Hazim Haidar, Mushthafa Muslim, and Aziz Isma’il. *Tafsir Muyassar Jilid 2: Memahami Al-Quran Dengan Terjemah Dan Penafsiran Paling Lengkap*. Jakarta: Darul Haq, 2016.
- Budihardjo, M. *Panduan Praktik Penilaian Kinerja Karyawan*. 1st ed. Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015.

- Castellanos, Julio David, and Babu George. "Boardroom Leadership: The Board of Directors as a Source of Strategic Leadership." *Economics and Business Review* 6, no. 1 (2020): 103–119.
- Eroy, Ahmad Rozi El, Mahfudoh, Nina Gantina, Zaenuddin, Erlina Sari Pohan, Udi Iswadi, and Munawaroh. *7 Steps To HRM 4.0: Strategi Paling Ampuh Mengelola Karyawan*. Banten: Ranzune Sapta Konsultan, 2020.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnely. *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Dan Proses*. 8th ed. Jakarta: Erlangga, 1993.
- . *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Dan Proses Jilid 2*. 5th ed. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Hardiyansyah. *Kualitas Pelayanan Publik (Konsep, Dimensi, Indikator Dan Implementasinya)*. Yogyakarta: Gava Media, 2018.
- Hariiri, Hasan, Ridwan, and Dedy H. Karwan. *Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif*. 1st ed. Yogyakarta: expert, 2017.
- Indrastuti, Sri, Deswarta, M. Tarjadin, and Amries Rusli Tanjung. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Indragiri Wilayah Pelayanan Kota Tembilahan." *Jurnal Ekonomi KIAM* 29, no. 1 (2018): 29–40.
- Joko, Tri, Razak Munir, and Nur Fattah. "Pengaruh Pengembangan Karir, Pengawasan Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng." *Journal of Management* 2, no. 2 (2019): 1–16.
- Jubran, Ali Mohammad. "Educational Leadership: A New Trend That Society Needs." *Procedia - Sosial and Behavioral Sciences* 210 (2015): 28–33.
- Juliansyah, Eris. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pdam Kabupaten Sukabumi." *Jurnal Ekonomak* 3, no. 2 (2017): 19–37.
- Juwita, Kristin, and Umi Khalimah. *Konsep Dasar Loyalitas Karyawan Jilid II*. 1st ed. Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- Kholis, Nur. "Islamic Universities Facing Disruptive Era: Implication for Management Change." In *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Islamic Studies, AICIS 2019*, edited by Noorhaidi Hasan. Jakarta, Indonesia, 2019. <https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.1-10-2019.2291688>.
- . *Manajemen Strategi Pendidikan*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014.
- Kholis, Nur, Ikmalur Rosyidin, Imas Maesaroh, and Sofiyatun Rosidah. "Effectiveness of One-Stop Integrated Service in Public Office Management: A Study at MoRA Offices in Indonesia." *International Journal of Innovative Science and Research Technology* 6, no. 3 (2021): 653–659.

- Kusuma, Livia Putri, and J.E Sutanto. "Peranan Kerjasama Tim Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Zolid Agung Perkasa." *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis* 3, no. 4 (2018): 417–424.
- Kusumastuti, Retno. *Mari Berubah Menuju Kebaikan*. REQbook, 2018.
- Laka-Mathebula, Makgomo Roseline. *Modelling the Relationship Between Organization Commitmen Leadership Style, Human Resources Manajement Praktis and Oraganization Trust*. Pretoria, Afrika Selatan: University Of Pretoria, 2004.
- Machali, Imam, and Noor Hamid. *Pengantar Manajemen Pendidikan Islam : Perencanaan, Pengorganisasian, Pengawasan Dalam Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas tarbiyah dan Keguruan UIN, 2017.
- Martawi, Rukmi Tien, Triyono, and Ahmad Mardalis. "Faktor-Faktor Penentu Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* 13, no. 1 (2012): 44–52.
- Matondang. *Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Manajemen Strategik*. 02 ed. Yogyakarta: expert, 2018.
- Mayfield, Jacqueline, and Milton Mayfield. "Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment." *Academia* (2002): 89–92.
- Muflih. "Dokumen Pengukuran Kinerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur." Go.id. *Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur*. Last modified Agustus 2018. Accessed March 11, 2022. <https://jatim.kemenag.go.id/artikel/42787/pengukuran-kinerja>.
- Muizu, Wa Ode Zusnita, Umi Kaltum, and Ernie T. Sule. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan." *PERWIRA : Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia* 02, no. 01 (2019): 61–78.
- Nandani, Resti. "Peran Kepercayaan Organisasi Dengan Loyalitas Karyawan Di BCA Malang Raya." Disertasi, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2013.
- Nasution, Wahyudin Nur. "Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah." *Jurnal Tarbiyah* 22, no. 1 (2015): 66–86.
- Permana, Johar, Taufani C. Kurniatun, and Liah Siti Syarifah. *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2019.
- Pradiatingtyas, Diah, and Chriswardana Bayu Dewa. *Dasar-Dasar Manajemen Dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2020.
- Rivai, Veithzal, and Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. 3. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Robbins, Stephen P, and Timothy A. Judge. *Organization Behavior*. 18th Edition. New York: Pearson Education, 2019.
- Romli, Khomsahrial. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Revisi. Jakarta: PT. Grasindo, 2014.
- Salahuddin. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2017.
- Saleh, Akh. Muwafik. *Komunikasi Dalam Kepemimpinan Organisasi*. Malang: UB Press, 2016.



- Sari, Anak Agung Istri Kirana, Ida Bagus Udayana Putra, and I Made Suniastha Amerta. *Anteseden Kinerja Pegawai*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2021.
- Saydam, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Jakarta: Djambatan, 1996.
- Setyowati. *Organisasi Dan Kepemimpinan Modern*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- Shalahuddin, Ahmad. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan PT. Sumber Djantin Di Kalimantan Barat." *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* 6, no. 1 (2013): 89–104.
- Shenbaham, K, and V Hemalatha. "Techniques of Controlling Employee Absenteeism in Kothari Sugars & Chemicals Limited." *International Journal of Applied Research* 2, no. 3 (2016): 370–374.
- Sinambela, Lijan Poltak. *Kinerja Pegawai; Teori Pengukuran Dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Siyoto, Sandu, and Muhammad Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing, 2015.
- Slamet, Yulius. *Pendekatan Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2019.
- Sondak, Sandi Hesti, Rita N. Taroreh, and Yantje Uhing. "Faktor-Faktor Loyalitas Pegawai Di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal EMBA* 7, no. 1 (2019): 671–680.
- Sonko, Mamodou K. "Leadership Strategies to Improve Employee Performance in the Insurance Industry." Disertasi, Walden University, 2018. Accessed January 20, 2022. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6407&context=dissertations>.
- Sugiyono. *Metode Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfa Beta, 2013.
- Sultoni, Hasan. "Strategi Pemimpin Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Karyawan Di BMT Muamalah." *Jurnal Ekonomi Syariah* 7, no. 1 (2019): 35–46.
- Sutormeister, Robert A. *People And Productivity*. Second. New York: McGraw-Hill, 1969. Accessed August 11, 2022. <http://archive.org/details/PeopleAndProductivity>.
- Sutriniasih, Komang Sri. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Pada PT. Plasa Telkom Group Singaraja." *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 10, no. 1 (2018): 156–167.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 9th ed. Jakarta: Kencana, 2017.
- Tambunan, Toman Sony. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015.
- Tannady, Hendy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. I. Yogyakarta: expert, 2017.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers, 2015.

- Tim Publisir. "73% Karyawan Tidak Puas Dengan Pekerjaan Mereka." *JobStreet Indonesia*, n.d. Accessed January 20, 2022. <https://www.jobstreet.co.id/career-resources/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/>.
- Triananda, Kharina. "Survei: Dari 30 Negara, Karyawan di Indonesia Paling Tidak Bahagia." *beritasatu.com*. Last modified May 8, 2014. Accessed January 20, 2022. <https://www.beritasatu.com/ekonomi/182879/survei-dari-30-negara-karyawan-di-indonesia-paling-tidak-bahagia>.
- Uha, Ismail Nawawi. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kinerja*. 1st ed. Jakarta: Prenadamedia Group, 2013.
- Umar, Husain. *Strategic Manajemen in Action: Konsep, Teori, Dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategic Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, Dan Wheelen-Hunger*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Warella, Samuel Y., Erika Revida, Leon A. Abdillah, Delyana R. Pulungan, Sukarman Purba, Erwin Firdaus, Diena Dwidienawati Tjiptadi, et al. *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Wibowo. *Kepemimpinan: Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer*. 2nd ed. Depok: Rajawali Pers, 2018.
- . *Manajemen Kinerja*. 11th ed. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Wijaya, Candra, and Muhammad Rif'ai. *Dasar - Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif Dan Efisien*. Medan: Perdana Publishing, 2016.
- Wilianto, Hendry. "Pemetaan Loyalitas Karyawan PT. Mitra Tritunggal Sakti." *Agora* 7, no. 1 (2019): 1–7.
- Wirawan. *Kepemimpinan: Teori, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*. 2nd ed. Jakarta: Rajawali Pers, 2017.
- Yusuf, Ria Mardiana, and Darman Syarif. *Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi, Mempengaruhi*. Nas Media Pustaka, 2018.
- Zaharuddin, Supriyadi, and Sri Wahyuningsih. *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. 1st ed. Pekalongan: Nasya Expanding Management, 2021.
- Zulganef. *Metode Penelitian Sosial & Bisnis*. 2nd ed. Yogyakarta: Expert, 2018.

S U R A B A Y A