

# **ROLE MODEL KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP) DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA YOGYAKARTA**

Mata Kuliah : Kepemimpinan Pendidikan Islam

Dosen Pengampu : Siti Nur Hidayah,S. Th. I.,M.Sc.



Disusun Oleh :

Riki Juansyah (20104090037)

Qurrotu Ainy (23104090010)

Nafisah Sulistiya (23104090016)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM FAKULTAS  
ILM TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

**2024**

## **KATA PENGANTAR**

Dengan memanajatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, penulis mengucapkan rasa syukur yang tak terhingga atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan laporan penelitian ini yang berjudul “Analisis Peran Model Kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta”. Penelitian ini merupakan sebuah upaya sistematis yang bertujuan untuk menggali lebih dalam pemahaman mengenai praktik-praktik kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan Kementerian Agama, khususnya di wilayah Kota Yogyakarta.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Siti Nur Hidayah, S.Th.I., M.Sc., selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi yang sangat berarti sepanjang proses penelitian ini. Tanpa dukungan beliau, penyelesaian penelitian ini tidak akan mungkin terwujud. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka terhadap segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan dan pengembangan penelitian di masa mendatang.

Yogyakarta, 14 Desember 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

|   |    |
|---|----|
| KATA PENGANTAR.....   | 1  |
| DAFTAR ISI.....   | 2  |
| ABSTRAK.....  | 4  |
| BAB 1.....  | 5  |
| PENDAHULUAN.....  | 5  |
| A. Latar Belakang.....  | 5  |
| B. Rumusan Masalah.....   | 5  |
| C. Tujuan Penelitian.....   | 6  |
| BAB II.....   | 7  |
| KAJIAN TEORI.....   | 7  |
| A. Definisi Kepemimpinan.....   | 7  |
| B. Teori-Teori Kepemimpinan.....  | 8  |
| C. Fungsi Kepemimpinan.....   | 12 |
| BAB III.....  | 14 |
| METODE PENELITIAN.....  | 14 |
| A. Lokasi Penelitian.....   | 14 |
| B. Teknik Pengumpulan Data.....   | 14 |
| BAB IV.....   | 15 |
| HASIL DAN PEMBAHASAN.....   | 15 |
| A. Proses Terpilihnya Kepala Divisi Penyelenggaraan Haji dan Umroh..... | 15 |
| B. Pencapaian dan Kegagalan.....  | 15 |
| C. Faktor Kesuksesan dan Kegagalan.....                                 | 15 |
| D. Respon Terhadap Adanya Kesuksesan.....                               | 16 |
| E. Proses Pengambilan Keputusan.....                                    | 17 |
| F. Respon Terhadap Staff yang Melakukan Kesalahan.....                  | 19 |
| G. Respon Terhadap Saran dan Kritik.....                                | 19 |
| H. Tim dan Anggota Dalam Menjalankan Tugas.....                         | 20 |
| PENUTUP.....  | 21 |
| A. KESIMPULAN.....  | 21 |
| B. SARAN.....   | 21 |
| DAFTAR PUSTAKA.....   | 22 |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| A. TRANSKIP WAWANCARA..... | 23 |
| B. DOKUMENTASI.....        | 38 |

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan yang efektif dalam konteks Kantor Kementerian Agama, khususnya pada level divisi penyelenggaraan haji dan umroh. Studi kasus pada Bapak Muhammad Tahrir, Kepala Divisi Penyelenggaraan Haji dan Umroh di Kota Yogyakarta, digunakan sebagai fokus utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam konteks ini ditandai oleh beberapa karakteristik utama. Pertama, kepemimpinan yang kolaboratif, di mana pemimpin mampu melibatkan seluruh anggota tim dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Kedua, kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan publik, yang tercermin dalam komitmen pemimpin untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Ketiga, kepemimpinan yang adaptif, yang memungkinkan pemimpin untuk merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Keempat, kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia, di mana pemimpin memberikan perhatian pada pertumbuhan dan perkembangan anggota tim. Studi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berdampak pada kinerja organisasi, tetapi juga pada kepuasan kerja pegawai dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.*

**Kata Kunci:** *Role Model Kepemimpinan, Kementerian Agama, penyelenggaraan*

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Kantor Kementerian memiliki peran penting dalam kebutuhan kehidupan masyarakat. Peran pemimpin di kantor kementerian Agama tidak hanya sebatas pada tugas administratif, tetapi juga mencakup menjadi teladan moral dan etika bagi staff dan masyarakat. Dengan itu pemimpin harus mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai kinerja yang optimal serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Dalam Perkembangan globalisasi dan modernisasi, pemimpin di Kantor Kementerian Agama menghadapi tantangan yang semakin rumit. Mereka harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat, menangani berbagai masalah sosial dan keagamaan, serta memenuhi ekspektasi masyarakat yang semakin kritis dan beragam. Oleh karena itu, pemahaman tentang karakteristik dan model kepemimpinan yang efektif menjadi sangat penting.

Penelitian mengenai model kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama menjadi relevan untuk menggali cara pemimpin mengatasi tantangan tersebut dan berkontribusi positif pada peningkatan kinerja organisasi. Melalui identifikasi karakteristik kepemimpinan yang efektif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis guna meningkatkan kualitas kepemimpinan dan pelayanan di lingkungan Kementerian Agama.

Dalam Pembahasan ini ada beberapa aspek yang akan dianalisis meliputi integritas dan etika pemimpin, kompetensi manajerial, kemampuan komunikasi, serta komitmen pada pelayanan publik. Studi ini juga akan mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan sebagai role model terhadap kinerja staf dan kepuasan masyarakat, serta tantangan-tantangan yang dihadapi pemimpin dalam menjalankan tugasnya.

#### **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana karakteristik kepemimpinan yang ideal di Kantor Kementerian Agama?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan sebagai role model terhadap kinerja staf dan kepuasan masyarakat?
3. Apa saja tantangan yang dihadapi oleh pemimpin dalam menjalankan peran sebagai role model di Kantor Kementerian Agama?
4. Strategi apa saja yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan yang efektif di Kantor Kementerian Agama.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan sebagai role model terhadap kinerja staf dan kepuasan masyarakat.
3. Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh pemimpin dalam menjalankan peran sebagai role model.
4. Mengidentifikasi Strategi apa saja yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Definisi Kepemimpinan**

Dalam hadis, istilah pemimpin dijumpai dalam kalimat ra 'inatau amir, seperti yang disebutkan dalam hadis riwayat Bukhari Muslim: "Setiap orang di antaramu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggungjawab atas kepemimpinannya." TEORI KEPEMIMPINAN 463 ENCEP SYARIFUDIN" Dari tinjauan ayat Al Qur'an dan hadis nabi tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan Islam itu aclalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu clan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.<sup>1</sup>

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Dalam definisi secara luas kepemimpinan adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran tersebut, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/ sukacita. Ada bermacam-macam faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas clan bujukan.Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. Definisi ini mengandung tiga implikasi penting yaitu:

1. kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
2. kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin daan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya,

---

<sup>1</sup> Gary A. Yulk, Leadership in Organization (New Jersey: Prentice-Hall Inc., second edition, 1989), h. 5

3. Adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi clan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan itu melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.<sup>2</sup>

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi. Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal.

## B. Teori-Teori Kepemimpinan

### a. Teori Sifat

Teori sifat disebut juga teori genetik, karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan.<sup>3</sup> Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan atas sifat atau ciri yang dimiliki oleh para pemimpin. Pendekatan ini mengemukakan bahwa ada karakteristik tertentu seperti fisik, sosialisasi, dan intelegensi (kecenderungan) yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang.<sup>4</sup>

### b. Teori perilaku

---

<sup>2</sup> Gary A. Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi* terjemahan Jusuf Udaya, Qakarta: Prenhalindo, edisi ketiga, 1998), h. 4

<sup>3</sup> Siagian (Umam, 1977)

<sup>4</sup> Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif* (Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2016), h. 116

Teori ini berusaha menjelaskan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Menurut teori ini, seseorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat padanya. Jadi seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif ataupun dari pengalaman.<sup>5</sup>

c. Teori lingkungan

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin –pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan. Kepemimpinan dalam perspektif teori lingkungan adalah mengacu pada pendekatan situasional yang berusaha memberikan model normatif. Teori ini secara garis besar menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung terhadap situasi dan gaya kepemimpinan yang dipakainya. Untuk situasi yang berbeda, maka dipakai gaya yang berbeda pula. Berdasarkan teori lingkungan, seorang harus mampu mengubah model gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan situasi zaman. Oleh karena itu, situasi dan kondisi yang berubah menghendaki gaya dan model kepemimpinan yang berubah. Sebab jika pemimpin tidak melakukan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, kepemimpinannya tidak akan berhasil secara maksimal.

Pada teori Path-Goal menerangkan bagaimana perilaku seorang pemimpin memengaruhi motivasi dan prestasi kerja para bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Teori ini lahir dari teori motivasi pengharapan (expectancy), di mana motivasi seorang pekerja tergantung pada pengharapannya bahwa prestasi tinggi merupakan alat untuk mendapatkan hasil-hasil positif. Dan untuk menghindari diri dari hasil-hasil negatif. Teori Path menerangkan bagaimana perilaku (gaya) seorang pemimpin memengaruhi prestasi kerja bawahannya.<sup>6</sup>

Dalam teori Path-Goal disebutkan empat gaya kepemimpinan:

---

<sup>5</sup> *Ibid*, h.117

<sup>6</sup> Connie Chairunnisa, *Loc. Cit.* h. 120-121

- a) ***Directive leadership***, Tipe ini sama dengan bentuk kepemimpinan autokratis Lipit, dan White. Para anggota mengetahui secara pasti apa yang diinginkan pemimpin terhadap dirinya dan pengarahan yang diberikan. Anggota tidak diberi kesempatan berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat.
- b) ***Supportive leadership***, adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memerhatikan anggotanya.
- c) ***Partisipative leadership***, adalah gaya kepemimpinan yang mengharapkan saran-saran atau pendapat para anggotanya, tetapi ia yang menentukan dalam pengambilan keputusan.
- d) ***Achievement oriented ledearship***, artinya pemimpin memberikan kepercayaan para anggota untuk mencapai tujuan atau hasil dan prestasi yang baik.

d. Teori Implisit

Teori kepemimpinan implisit merupakan keyakinan dan asumsi tentang karakteristik dari pemimpin yang efektif. Teori implisit biasanya melibatkan stereotipe dan prototipe tentang ciri, keterampilan atau perilaku yang relevan. Tujuan utamanya bisa untuk membedakan para pemimpin diantara berbagai jenis pemimpin (misalnya manajer, politikus, perwira militer). Teori ini dikembangkan dan dimurnikan seiring waktu sebagai hasil dari pengalaman aktual dengan para pemimpin, keterpaparan terhadap literatur tentang pemimpin yang efektif, dan pengaruh sosial budaya lainnya.

e. Teori Great Man

Menurut teori ini seseorang pemimpin besar terlahir sebagai pemimpin yang memiliki berbagai ciri-ciri individu tersebut mencakup karisma, intelegensi, kebijaksanaan, dan dapat menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk membuat berbagai keputusan yang memberi dampak besar bagi sejarah manusia. Karisma sendiri menunjukkan kepribadian seseorang yang dicirikan oleh pesona pribadi, daya tarik, yang disertai dengan kemampuan komunikasi interpersonal dan persuasi yang luar biasa. Menurut Carlyle, pemimpin besar akan lahir saat dibutuhkan oleh situasi sehingga para pemimpin ini tidak bisa dibuat.

f. Teori Transformasi

Teori ini didasari oleh hasil penelitian mengenai adanya perilaku kepemimpinan dimana para pemimpin yang kemudian dikategorikan sebagai pemimpin transformasi (transformational leader) memberikan inspirasi kepada sumber daya manusia yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu melebihi apa yang direncanakan oleh organisasi. . Pemimpin transformasi juga merupakan pemimpin visioner yang mengajak sumber daya manusia organisasi bergerak menuju visi yang dimiliki oleh pemimpin. Para pemimpin transformasi lebih mengandalkan kharisma dan kewibawaan dalam menjalankan kepemimpinannya.

g. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribut dari kemampuan kepemimpinan yang heroik bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu dari pemimpinnya.

Adapun beberapa model Kepemimpinan

a. Model Kepemimpinan kontingensi

Dikembangkan oleh fiedler, model kontigensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dali bahwa prestasi kelompok tergantung pada anatara interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh. Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Ia mengembangkan Least Preferred Co-Worker (LPC) Scale untuk mengukur dua gaya kepemimpinan:

- a) Gaya berorientasi tugas, yang mementingkan tugas atau otoritas
- b) Gaya berorientasi hubungan yang mementingkan hubungan kemanusiaan

Sedangkan kondisi situasi terdiri dari tiga faktor utama yaitu:

1. Hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan.
2. Struktur tugas, yaitu derajat tinggi/ rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.
3. Kekuasaan posisi, yaitu derajat kuat/lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variable-variabel · kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas

mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas clan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan Penggunaan otoritas clan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

b. Model Partisipasi Pemimpin oleh Vroom dan Yetton

Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam clan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Kebalikan dari Fiedler, Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.

Dalam mengembangkan modelnya mereka membuat sejumlah asumsi:

- a) Model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus mereka gunakan dalam berbagai situasi.
- b) Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam berbagai situasi
- c) Perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi dimana terjadi permasalahan.
- d) Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dalam situasi yang lain
- e) Terdapat sejumlah proses sosial yang mempengaruhi kadar keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah.

## C. Fungsi Kepemimpinan

### 1. Fungsi konsultatif

Sebagai komunikasi dua arah dalam mengurangi sikap arogansi pegawai adanya ketegasan sikap memimpin mengarahkan dan memberikan teguran yang benar komunikasi dua arah dilakukan melakukan sosialisasi seperti membicarakan tentang semangat kerja dan penyelenggaraan pelayanan publik yang baik konsultatif mengarahkan dengan dua arah pimpinan mengajarkan cara melayani masyarakat dengan sopan santun, pimpinan juga mengarahkan pekerjaan dengan langsung memberi contoh dengan bawahannya sehingga bawahan dapat menerimanya dengan cepat.

### 2. Fungsi Partisipasi Pimpinan

Berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya dalam pengambilan keputusan, pada hakekatnya pegawai adalah pelayanan masyarakat yang diangkat dalam bentuk saran oleh pimpinan pimpinan memberikan pengarahan dengan bawahan pimpinan ikut bekerja didalamnya, pimpinan memberikan kepercayaan sepenuhnya dengan bawahan dalam bentuk pimpinan memberikan contoh kinerja langsung pimpinan memberikan suritauladan dalam bentuk kinerja yang baik dan memberikan kepercayaan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pegawai menegaskan pimpinan selalu bersikap tegas dalam mengarahkan pekerjaan dengan bawahan serta pimpinan lansung melihat kinerja bawahannya yang lebih baik pimpinan menegur langsung pegawai yang kurang sopan dalam melayani masyarakat dan mengajarkan kesopanan pegawai dalm bekerja pimpinan mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dalam koordinasi yang efektif.

### 3. Fungsi Delegasi

Pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau dengan menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya itu kepercayaan seorang pemimpin itu kepada orang yang dipercaya dengan pelimpahan wewenang untuk melaksanakan secara bertanggung jawab. Untuk mengurangi sikap arogansi pegawai pimpinan memberikan pelimpahan wewenang membuat menetapkan keputusan, pimpinan memberikan pengarahan dengan bawahan pimpinan ikut bekerja didalamnya pimpinan memberikan kepercayaan sepenuhnya dengan bawahan dalam bentuk pimpinan memberikan contoh kinerja langsung serta pimpinan memberikan suritauladan dalam bentuk kinerja yang baik dan memberikan kepercayaan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pegawai.

### 4. Fungsi Pengendalian

Untuk mengurangi sikap arogansi pegawai kepemimpinan yang bekerja efektif berusaha mampu mengatur mengarahkan aktifitas anggotanya secara teratur secara mendalam koordinasi yang efektif, pimpinan selalu bersikap tegas dalam mengarahkan pekerjaan dengan bawahan serta pimpinan lansung melihat kinerja bawahannya yang lebih baik dan pimpinan sangat bersikap tegas dalam mengambil keputusan dengan berkenaan tugas dan fungsi bawahannya, karna pegawai adalah pelayanan masyarakat pimpinan menegur langsung pegawai yang kurang sopan dalam melayani masyarakat dan mengajarkan kesopanan pegawai dalm bekerja pimpinan mengingatkan semua bawahan untuk memberikan nasehat dalam melayani masyarakat baik.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami dan menggali secara mendalam karakteristik kepemimpinan yang efektif serta pengaruhnya terhadap kinerja staf dan kepuasan masyarakat.

#### **A. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta . Subjek penelitian ini Adalah pimpinan atau seksi penyelenggarahaji dan Umroh. Responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling untuk memastikan mereka memiliki pengalaman dan pengetahuan yang relevan.

#### **B. Teknik Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pimpinan, observasi interaksi dan dinamika kerja, serta dokumentasi dokumen-dokumen resmi. Sehubung dengan subjek dalam penelitian ini, maka wawancara dilakukan dengan Bapak H. Muhammad Tahir SE. M.M selaku Kepala divisi penyelenggaraan haji dan umroh, serta dilakukan pada hari Senin, tanggal 28 Oktober tahun 2024.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Proses Terpilihnya Kepala Divisi Penyelenggaraan Haji dan Umroh**

Bapak Muhammad Tahirir sebelum menjadi kepala divisi penyelenggaraan haji dan umroh, beliau merupakan pejabat fungsional tertentu. Dalam struktur organisasi pemerintahan agama, pejabat terbagi menjadi pejabat fungsional dan structural. Pejabat fungsional itu seperti: guru, penghulu, penatausahaan keuangan, dan sebagainya. Pada waktu itu, Bapak Muhammad Tahirir merupakan analis kebijakan. Atas kebijakan pimpinannya, beliau diberi tugas untuk melaksanakan asesmen sebagai calon pejabat structural. Setelah asesmenselesai dan ternyata beliau memenuhi persyaratan asesmen tersebut, beliau mendapat penugasan pertama sebagai kepala divisi di Pendidikan agama. Setelah melaksanakan penugasan selama satu setengah tahun, beliau kemudian dimutasi ke kepala penyelenggaraan haji dan umroh, namun masih di kantor kementerian agama lain. Setelah delapan bulan, beliau di pindahkan ke kantor Kementerian agama kota Yogyakarta hingga sekarang sudah menjabat selama 2 tahun lebih ( mulai dari 1 April 2022 ).

Jabatan merupakan sebuah amanah dan kepercayaan. Menjadi kepala divisi penyelenggaraan haji dan umroh merupakan amanah dari negara, karenanya seorang pemimpin mengamankan amanah negara. Maka dari itu, tentunya harus menjalankannya dengan sebaik-baiknya.

#### **B. Pencapaian dan Kegagalan**

Berbicara tentang pencapaian tentunya berkaitan dengan kinerja, yakni capaian dari target-target yang sudah direncanakan. Setiap target yang direncanakan alhamdulillah selalu tercapai dengan baik. Salah satu contohnya adalah harus melakukan pembinaan terhadap jamaah haji yang sekian banyaknya sebelum masa akhir tahun 2024. Hal ini merupakan salah satu pencapaian karena mampu melakukan pembinaan Sebelum desember 2024 (2 bulan sebelum waktu yang ditargetkan). Sehingga capaian-capaiannya itu sudah dilewati dan itu merupakan salah satu hal yang harus diapresiasi. Tentunya capaian ini tercapai karena adanya Kerjasama seluruh anggota. Anggota-anggota divisi ini juga melakukan inovasi-inovasi untuk setiap layanannya, Seperti bekerjasama dengan berbagai pihak. Adapun pihak yang bekerjasama dengan divisi ini adalah pihak perbankan, pihak sekolah dan madrasah, dan Masyarakat. Hal ini dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada berbagai pihak bahwa antrian haji itu lama. Salah satu upaya yang dilakukan ialah adanya program sahidin (sadar haji sejak dini).

Terkait berbagai program yang telah direncanakan bisa dikatakan tidak ada kegagalan, namun kendala tentu saja selalu ada. Salah satunya adalah jama'ah yang dikelola, karena

jama'ah merupakan fokus utamanya. Jamaah haji di Indonesia bersifat heterogen, yakni ada yang merupakan mantan professor, lulusan S1 atau S2, atau bahkan yang tidak sekolah sama sekali. Hal ini menjadi salah satu kendala yang harus dipikirkan bagaimana kemudian mendinamisasi mereka menjadi satu Bahasa yang sama dan memahami regulasi haji. Supaya mereka nanti bisa memahami bersama, kemudian dalam saat akan berangkat haji, itu mempunyai pemahaman satu. Terkait dengan penyelenggaran ibadah haji. Jangan kemudian terjadi berbagai macam pendapat, berbagai macam pemahaman, sehingga itu menimbulkan penyelenggaran haji menjadi tidak maksimal atau tidak sesuai dengan target yang kita canangkan.

Adapun kendala lain yakni terkait antrian haji yang lama, semisal mendaftar sekarang maka 31 tahun kemudian baru bisa diberangkatkan. Maka dari itu selalu memberikan pemahaman terkait sahidin (sadar haji sejak dulu). Setiap minggu juga diadakan podcast online bisa diakses melalui youtube maupun zoom meeting untuk memberikan pencerahan dan pengetahuan dan segala seluk beluk instrumen kebijakan terbaru, update tentang penyelenggaran haji kepada mereka supaya mengurai permasalahan-permasalahan yang kita hadapi yang ada di lapangan.

### **C. Faktor Kesuksesan dan Kegagalan**

faktor kesuksesan tentu saja adanya kerja sama tim, setiap ada permasalahan selalu melakukan manajemen gotong royong. dalam manajemen gotong royong, setiap individu tidak ada yang tidak bekerja. Semuanya berperan dan berkontribusi, ini adalah bagian dari tata kelola divisi ini bagaimana permasalahan itu bisa terselesaikan secara mudah, dengan berpikir bersama. hal ini merupakan salah satu penguatan dalam memecahkan masalah-masalah atau kendala dilapangan. Selain melakukan manajemen gotong royong, yang keduatentunya tidak bosan untuk selalu mengupdate informasi maupun mengupdate regulasi. Karena haji itu regulasinya tidak setiap tahun sama. Undang-undang setiap tahun berubah. Itu yang menjadi perdoman dalam menjalankan ketugasannya. Sehingga setiap komponen, setiap individu, bagian dari layanan ini, selalu mendorong untuk selalu open mind, kemudian upgrading, terkait dengan regulasi-regulasi maupun mungkin software-software tertentu, seperti CSQI itu kan juga di-update terus, di-upgrade terus. Itu supaya mereka juga open mind selalu untuk belajar. Ini bagian dari bagaimana dengan kebutuhan IT itu kemudian nanti menjadi salah satu supplement mempermudah layanan kepada jemaah.

### **D. Respon Terhadap Adanya Kesuksesan**

Lembaga pendidikan agama merupakan satuan kerja yang sudah meraih predikat BBM (Birokrasi bersih melayani), itu merupakan capaian tertinggi dari

pembangunan zona integritas. jadi, satuan kerja pemerintah itu dibingkai dalam satu zona integritas. Zona integritas adalah komitmen bersama untuk clean government and good government. Jadi semuanya itu bagaimana melaksanakan amanah rakyat, itu melaksanakan skema kita sebagai pelayan. Sebagai pelayan otomatis bagaimana tuan kita atau masyarakat kita menjadi puas atas layanan kita. dari kepuasan tadi, itu menjadi sebuah prestasi , dan setelah meraih itu tentu ada reward yang diberikan sebagai bentuk apresiasi. salah satu rewardnya yakni kenaikan gaji lebih dari standar gaji yang lain. di kantor kemenag kota tukin itu 35% di atas rata-rata dibandingkan di kabupaten lain.

Karena sudah menerapkan dan memperoleh predikat BBM (Birokrasi bersih melayani), maka jika tidak sesuai dengan target yang dicanangkan pasti akan ada punishment. Misalnya harus melaksanakan bimbingan sampai dengan target 400 orang. Kalau tidak mencapai 400 orang, otomatis nanti punishmentnya apa? Kinerjanya akan di bawah rata-rata. Otomatis nilai, value, ataupun kinerja rupiah tadi yang dalam bentuk kemudian reward dalam bentuk rupiah itu nanti diturunkan. Tidak sebagaimana yang didapatkan teman-teman yang lain. Itu kalau kena punishment yang tidak sesuai dengan target, rewardnya yaitu otomatis sesuai dengan ketentuan regulasi tadi. Kemudian sebagai atasan, juga pasti akan menilai anak-anak buah di bawah koordinasinya. Kalau dia itu kinerjanya kurang, pasti ada punishment. Punishmentnya apa? Tidak harus kemudian hukuman berat. Bisa hanya kamu cukup menegur atau kamu cukup menyindir atau sifatnya ringan. Nanti tentunya bertahap sesuai dengan bobot dari pencapaian kinerja yang tidak sesuai tadi. Kalau reward, ya juga dari yang ringan sampai yang berat. Berarti dalam artian lebih wow gitu. Kalau ringan yaitu cukup dengan terima kasih. "Tugas Anda sudah mencapai target untuk hari ini, saya cukup mengucapkan terima kasih. Selamat". Itu juga bagian dari reward. Dan itu memberikan semangat bagi mereka. Dan kalau itu luar biasa, kita juga mungkin nanti makan-makan. Mungkin kita nanti mendapatkan reward yang lain.

#### **E. Proses Pengambilan Keputusan**

Sebagai seorang pemimpin haruslah egaliter, egaliter itu komposisi dalam komunikasi itu biasa bahkan menganggap bawahan sebagai teman. jadi, ketika mengambil keputusan haruslah berdiskusi. tidak kemudian karena sebagai seorang pemimpin mengambil jarak dengan bawahannya. namun harus dibiasakan berdiskusi bahkan berargumen, yang penting sesuai dengan kaidah-kaidah yang secara ilmiah.

Dan itu membuat rungusan kebijakan dalam rangkamelaksanakan ketugasan unit atau divisi itu menjadi padu. Padu itu bersama-sama. Menjadi satu, berpadu, tentunya harus open mind. Jadi memberikan masukan, menerima masukan, itu sangat di hargai. Tentunya dalam satu tujuan yang sama bahwa kita punya target, kita punya tujuan. selalu di sampaikan bahwa kita itu bisa di analogikan dalam satu sampan. Satu sampan itu ada anggota sampan itu semuanya mendayung, namun harus dayungan yang sama, gerakan yang sama. Pasti nanti mencapai tujuan agak lebih cepat. Jangan sampainanti dalam satu sampan itu malah ada yang bolongin sampan, nanti malah bisatergelam bersama. Nah, sampan itu perahu. Jadi harus semuanya satu gayuh, satu langkah, satu napas, dalam satu leader, pimpinan unit. Seperti itu. Berarti dengan melakukan diskusi dan juga penyatuan visi-visi kita biasa mengambil sisi-sisi bottom-up, bottom-up ataupun dalam kondisi tertentu top-down. Jadi yang terlibat dalam pengambilan keputusan itu bukan hanya pemimpin, tetapi bawahan-bawahan juga. Masukan-masukan, kontribusi itu kan menjadi bagian dari cara untuk mengambil langkah-langkah yang lebih komprehensif dari semua sisi. Jadi jangan kemudian satu pandangan perspektif saja itu bisa jadi kebijakan itu akan kurang sempurna. Namun kalau di berbagai macam perspektif, dari berbagai macam sumber, berbagai macam pandangan, pendapat, itu bisa menjadikan referensi sebuah kebijakan itu semakin komprehensif.

Adapun contoh pengambilan keputusannya seperti di tahun ini terdapat 400 jamaah haji, yang mana terbagi dalam beberapa kementrean atau kecamatan. Tentu harus mengetahui lokasi titik rumahnya dimana, itu menjadisalah satu hal yang sulit. dari kesulitan ini, kemudian membangun komunikasi dengan semua anggota atau bawahan bagaimana solusi untuk hal ini. Karena jangan sampe dari 400 jamaah ini tidak tahu bahwa mereka akan diberangkatkan ditahun 2025 ini. nah bagaimana caranya? yakni tentu dengan melakukandiskusi dengan semua anggota atau bawahan. Apakah ada masukan-masukan seperti apa? Nanti akan di rampung bersama. Nanti kita cari yang paling efektif.Efektif itu tepat sasaran. Tidak bertilih-tilih. Jangan sampai nanti pihak penyelenggara harus mendatangi satu-satu, 400 orang itu banyak nanti kehabisan tenaga, sedangkan pihak penyelenggaraan ini hanya beranggotakan 5 orang. nah, kemuadian ada salah satu masukan yang efektif bahwa kemenag itu mempunyai penyuluhan di setiap kecamatannya. jadi, yang awalnya hanya tugas 5 orang itu menjadi 33 orang, karena di setiap kecamatan terdapat 2 penyuluhan. Ini merupakan

salah satu masukan yang sudah di analisa, dan yang paling tepat dari beberapa usulan lain.

#### **F. Respon Terhadap Staff yang Melakukan Kesalahan**

Sebelumnya sudah mempunyai sistem reward dan punishment, tentunya mempunyai SOP. Maka akan dikaji dan di analisa terlebih dahulu bahwa yang dilanggar itu seperti apa? Atau koordinasinya seperti apa? Itu kan nanti ditinggal bobotnya seperti apa? Kalau itu berdampak sistemik, berdampak lebih luas, kita cepat-cepat atasi, bisa jadi cukup dengan nanti kita memberikan pembinaan. Teguran pembinaan. Kalau itu nanti bisa berdampak lebih sistemik dan berdampak kurang baik, bisa nanti dengan problem pengusuhan mutasi. Harus dipindah ketugasannya. Mungkin karena di tempat kerja seperti ini mereka tidak cocok. Dan itu bagian dari ekspresi ketidak cocokan itu kemudian mereka melakukan in koordinasi ataupun ketugasannya yang tidak profesional. Nah, itu kita analisa. Kita analisa faktor-faktor itu yang menyebabkan bertindak seperti itu. Apa? In koordinasi ataupun ketidak profesional itu. Nanti setelah ketemulah beberapa indikator-indikator yang menjadi penyebab itu, itu menjadi pembobotan. Kira-kira nanti dia layak mendapatkan teguran, punishment, ataupun pembinaan, atau bukan, bahkan hukuman yang lebih berat. Tentunya kalau hukuman itu yang lebih berat itu bukan kami. Secara langsung itu pasti kelembagaan secara luas. Nanti kita rekomendasikan melalui koordinasi etik.

#### **G. Respon Terhadap Saran dan Kritik**

Selain bawahan yang bisa melakukan kesalahan, tentu pemimpin pun tidak lepas dari kekeliruan. sehingga, sebagai seorang pemimpin tentunya bisa menerima masukan dan kritikan dari bawahan selama argumennya memenuhi ketentuan. jadi, seperti yang sudah disampaikan di awal pemimpin itu harus egaliter. Namun jangan coba-coba kalau nanti ngobrolnya itu hanya opini-opini biasa tanpa didukung evident ataupun didukung bukti-bukti yang kuat, ya itu tidak boleh. Semuanya harus pakai argumen-argumen yang sifatnya betul-betul bisa dipertanggungjawabkan. Nanti bisa diadu tidak apa-apa, ini bagian dari untuk mendapatkan sebuah rumusan kebijakan yang lebih kredibel dan akuntabel. Karena ada dasar-dasar yang memedomani. Tidak apa-apa, jadi bisa berdiskusi bahkan sampai dengan berdebat dengan sesama unit ataupun bawahan. Sebagai atasan juga tidak boleh terlalu kaku, kaku maksudnya ada saatnya kita bergurau dengan bawahan, tidak selalu serius. Namun, harus tetep profesional dan bisa mengontrol gurauannya. jadi, harus tetap bersikap tegas juga.

## **H. Tim dan Anggota Dalam Menjalankan Tugas**

Dalam unit organisasi ada namanya pengadministrasi, ada penyusun bahan, ada pengolah data, ada arsip data, itu ada mengelompok-kelompokan ketugasannya mereka, sehingga mereka selain menjadi unity atau terintegrasi, namun dia sebenarnya mempunyai tanggung jawab secara individual bagaimana ketugasannya pokok, bagaimana struktur tadi, misalnya dia sebagai penyusun data, sebagai pengolah data, dia memposisikan itu karena ini terkait dengan perjanjian kinerjanya dia, atau sebagai bawahan di divisi ini, atau siapapun itu yang menjadi anggota divisi ini. Misalnya sebagai pimpinan kepala divisi ini, itu mempunyai 5 program pokok yang harus di mandator atau yang harus di ampu, nah dari divisi ini mempunyai 5 bawahan. Namun itu hanya untuk membagi habis tugas, namun dalam keputusan secara totalitas nanti kita bersama-sama, misalnya adalah satu individu terkendala, maka yang satu atau yang lain membackup bersama-sama namun secara administratif itu menjadi tanggung jawab si A atau si B atau si C.

## **PENUTUP**

### **A. KESIMPULAN**

Dalam analisis kepemimpinan Bapak Muhammad Tahrir sebagai Kepala Divisi Penyelenggaraan Haji dan Umrah, dapat disimpulkan bahwa proses pemilihan dan pencapaian yang diraihnya merupakan hasil dari sistematisasi manajemen yang baik dan kolaborasi yang efektif di dalam tim. Kerjasama tim dan komunikasi yang egaliter menjadi kunci keberhasilan, di mana semua anggota divisi berperan aktif dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Namun, beliau juga menghadapi berbagai kendala, seperti heterogenitas jamaah dan lamanya antrian haji, yang mengharuskan pengembangan program-program edukatif untuk meningkatkan pemahaman mereka. Melalui sistem reward dan punishment yang adil, beliau mampu memotivasi anggota tim untuk berkontribusi optimal dan menjaga kinerja. Secara keseluruhan, kepemimpinan Bapak Tahrir mencerminkan komitmen terhadap pelayanan publik yang bersih dan berkualitas, yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target tetapi juga pada pengembangan individu dalam tim untuk mencapai tujuan bersama. Jadi, secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang diterapkan Bapak Muhammad Tahrir dapat disebut sebagai kepemimpinan kolaboratif, partisipatif, dan egaliter dengan fokus pada keterbukaan, kerja sama tim, dan pemberdayaan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

### **B. SARAN**

Berdasarkan hasil observasi, kami selaku peneliti memberikan sedikit saran bagi para peneliti selanjutnya agar dapat memilih tempat dan waktu yang lebih strategis, tenang serta tepat untuk melangsungkan wawancara agar penjelasan yang diberikan dapat lebih jelas dan tidak tergesa-gesa.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Chairunnisa, Connie. *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada. 2016
- Lano, P. F. (2015). Fungsi kepemimpinan untuk mengurangi sikap arogansi pegawai. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 4(1), 74-81. Universitas Tribhuwana Tunggadewi.
- Syahril, S. (2019). *Teori-teori kepemimpinan*. RI'AYAH: *Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 04(02), 209-215. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Siagian P. Sondang. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2003
- Solihin, Ismail. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga. 2009
- Yulk, Gary A., *Kepemimpinan Dalam Organisasi* terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhalindo, edisi ketiga, 1998.

## LAMPIRAN

### A. TRANSKIP WAWANCARA

#### Identitas narasumber:

Nama : Bapak Muhammad Tahrir SE.,M.M

Usia : 48 tahun

Jabatan : Kepala Divisi Penyelenggaraan Haji & Umroh

| NO | PERTANYAAN   | JAWABAN  |
|----|--|--|
| 1  | Bisa dijelaskan pak, bagaimana proses terpilihnya bapak sebagai kepala Divisi ini? | Dulu saya sebagai pejabat fungsional tertentu. Dalam struktur organisasi pemerintahan agama itu ada pejabat struktural, ada pejabat fungsional tertentu. Contoh fungsional tertentu itu guru. Kemudian penghulu, ada penuluhan, ada penata usahaan keuangan dan sebagainya. Saya itu analis kebijakan waktu itu. Kemudian atas kebijakan pimpinan kami itu diberi tugas untuk melaksanakan asesmen sebagai calon pejabat struktural. Alih fungsi jadi saya itu. Kemudian dilakukan pendugasan untuk mengikuti asesmen. Setelah asesmen selesai, kemudian memenuhi syarat tertentu sebagaimana harapan dari asesmen itu. Kemudian diberikan ketugasan baru sebagai pejabat eselon 4. Waktu itu saya dulunya belum dihaji. Waktu pertama saya itu pendugasan di Pendidikan Agama Islam di Sekasi PAI. Kemudian melakukan ketugasan selama satu setengah tahun. Kemudian dimutasi ke Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh. Di Satker yang berbeda, bukan di kantor sini. 8 bulan kemudian mutasi lagi ke sini, ke Seksi PHU ini. Seksi yang sama dari |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <p>seksi sebelumnya. Namun yang seksi pertama berbeda. Seksi sebelumnya ke sini, kemudian ini sudah berjalan dua tahun. Ini ceritanya tentang ketugasannya di Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh. Apa lagi? Kalau enggak tanya, tak tanya lho bagaimana.</p>   |
| 2 | Bapak ini selaku kepala tadi ya Pak? Kepala Seksi. Bagaimana sih pandangan Bapak terhadap jabatan yang Bapak ampu sekarang? | <p>Jadi jabatan itu adalah sebuah amanah. Sebuah kepercayaan. Jadi kalau dibilang memilih, pasti saya akan memilih fungsional. Karena saya sudah berfungsional kemarin. Namun karena ada tugas amanah, saya harus mengampu di struktural saya. Harus mengikuti amanah itu sebagai ketugasannya. Dan ini dibagiin dari tugas negara. Karena pimpinan itu adalah mengamban amanah negara. Itu kebijakan dari pimpinan berarti harus kita amankan, kita laksanakan. Kalau soal nilai rupiahnya, besar di fungsional tertentu. Tunjangannya berbeda. Ini lebih sedikit. Namun apa? Ini karena ketugasannya menjadi amanah. Jadi harus ditunaikan. Karena tugas tadi adalah bagian dari amanah yang harus betul-betul ditunaikan.</p> |
| 3 | Selama 2 tahun lebih itu apakah ada pencapaian-pencapaian yang bisa dikatakan sebagai sebuah kesuksesan bagi Bapak?         | <p>Jadi ini soal kinerja ya. Soal kinerja, capaian dari target-target yang sudah kami canangkan. Jadi kami itu mempunyai komitmen kinerja perjanjian kerja dengan pimpinan. Sementara pimpinan itu mempunyai, kepala kantor itu berkomitmen kepada kakak mil. Itu ada kalau volume, terkait dengan volume itu ada capaian-capaiannya. Misalnya kami harus melakukan pembinaan kepada jemaah sekian</p>   |

|   |                  |  |
|---|------------------|--|
|   |                  | orang. Kami melampaui itu berarti sudah sebuah prestasi kalau melampaui itu. Alhamdulillah untuk tahun ini kita semuanya sudah tercapai sebelum masa akhir tahun 2024. Jadi praktis kami di semester pertama itu sudah selesai. Sehingga capaian-capaian itu sudah kami lewati. Saya kira itu sudah menjadi sebuah prestasi yang patut diapresiasi. Tentunya tidak saya sendiri, ada teman-teman saya ini nanti yang membekat semuanya. Dan juga kita melakukan inovasi-inovasi untuk setiap layanan kita. Kita tahu haji itu lama nantinya. Ini sudah kita berproses, bekerjasama dengan berbagai pihak. Ada perbankan, kemudian ada lembaga-lembaga kemitraan seperti madrasa, sekolah, supaya menggugah mereka menjadi sadar bahwa antrian haji itu panjang. Kalau mereka mendaftar nanti di umur 50, karena kita itu sudah 31 tahunan, berarti nanti akan berangkat di umur 81 tahun. Wes awal-awal tidak bisa jalan mungkin. Kemudian kita memberikan penyuluhan, kemudian menggugah semangat, supaya mereka nanti bisa mendaftar haji di usia muda. Sehingga berangkat haji itu sebelum kira-kira mencapai usia lanjut. Jadi nanti semuanya menjadi berkontribusi positif, itu pasalah nasional masalahnya. Dan kita berupaya mengurai itu dengan program kita namanya sahidin. Sadar haji sejak dini. |
| 4 | Tadi kan tentang | Tentang program kami, kalau dikatakan gagal  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | pencapaian ya Pak. Kalau untuk program kerajaan itu sendiri, program kerajaan yang dicanangkan, kira-kira ada kegagalan atau gimana? | tidak ada yang gagal. Kalau kendala pasti, kalau kendala ada. Kalau kendala itu kan sifatnya dari kami ya, kendala-kendala itu salah satunya adalah jemaah yang kita kelola, jemaah yang menjadi fokus layanan kami. Jemaah haji itu kan heterogen. Orang haji Indonesia itu heterogen. Ada yang komposisinya lulusan profesor, berarti mantan profesor. Kemudian ada yang tidak sekolah sama sekali. Ada yang lulusan SMP, ada yang lulusan SMA. Bagaimana kemudian mindingamasi mereka ini menjadi satu bahasa yang sama dalam memahami regulasi haji. Supaya mereka nanti bisa memahami bersama, kemudian dalam saat akan berangkat haji, itu mempunyai pemahaman satu. Terkait dengan penyelenggaran ibadah haji. Jangan kemudian terjadi berbagai macam pendapat, berbagai macam pemahaman, sehingga itu menimbulkan penyelenggaran haji menjadi tidak maksimal atau tidak sesuai dengan target yang kita canangkan. |
| 5 | Tadi kan kendalanya dicontohkan seperti itu. Kalau kendala dalam hal umum, bagaimana problem solving yang Bapak tawarkan?            | Problem-problem termasuk, saya tambah lagi, problem tadi, masalah besar tadi adalah antrian. Tadi sudah kita isi pembicaraan di depan kan, antrian itu panjang. Orang daftar sekarang 31 tahun baru bisa berangkat. Itu kan masalah itu. Tadi salah satunya kita menawarkan sebuah solusi sahih tim. Kemudian ada lagi, jemaah itu setelah mendaftar dapat apa? Kalau kita itu memasukkan deposi 25 juta menjadi porsi  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>berangkat, kemudian masih menunggu 31 itu, selama menunggu itu dapat apa? Bukan hanya di longgop saja. Akhirnya kita ada podcast di sini. Podcast itu setiap minggu kita adakan podcast online, bisa diakses melalui Youtube, ataupun Zoom meeting. Itu kita mengadakan pencerahan-pencerahan dan pengetahuan dan segala seluk beluk instrumen kebijakan terbaru, update tentang penyelenggaran badan haji kepada mereka supaya mengurai permasalah-permasalah yang kita hadapi yang ada di lapangan, seperti itu. Kalau calon jemaah haji itu sebelum pemberangkatan ada pelatihan dulu atau tidak? Ya, jadi sesuai dengan amanah regulasi, itu setiap jemaah Indonesia yang akan berangkat akan mendapatkan 6 kali bimbingan manasih. 4 tingkat keman tren atau KUA, kemudian 2 tingkat tan kemenen kabupaten atau kota. 6 kali. Dan sebelumnya, kalau mereka ingin menambah penguatan kembali, mereka juga bisa mengikuti bimbingan-bimbingan manasih melalui kelompok bimbingan ibadah haji. KPIH. Kalau ibaratnya orang mau masuk kuliah itu ada bimbingan tes seperti itu. Kalau dulu mungkin pernah ikut, ada bimbingan tes di Masuk A, B, C. Dan nanti bisa membimbing panjeningan dengan belajar, kemudian bisa lolos, mengantarkan panjeningan, meraih harapan panjeningan sesuai dengan jurusan yang ingin dimasuki. Kalau kita KPIH berarti bagaimana membimbing jemaah itu supaya mandiri,</p> |
|--|--|--|

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | sehingga bisa mendapat atau meraih kemaburuan hajinya   |
| 6 | dalam kegagalan atau kendala, tadi kan Bapak menyebutkan faktor dari internal, kira-kira dalam kesuksesan atau kegagalan, faktor apa saja yang mempengaruhi itu Pak? | Faktor-faktor kesuksesan itu jelas. Yang satu adalah kita kerja tim. Setiap permasalahan itu kita melakukan manajemen gotong royong. Manajemen gotong royong, bagian dari individu kami ini tidak ada yang tidak berperan. Semuanya mumpungnya kontribusi. Itu bagian tata kelola kami bagaimana supaya permasalahan itu bisa diselesaikan secara mudah, dengan berpikir bersama. Itu salah satu penguatan kami dalam memecahkan masalah atau kendala-kendala di lapangan. jadi, treatment kami apa? Kita menerapkan manajemen gotong royong. Satu. Yang kedua tentunya, tidak bosan kita selalu mengupdate informasi maupun mengupdate regulasi. Karena haji itu regulasinya tidak setiap tahun sama. Undang-undang setiap tahun berubah. Itu yang menjadi perdoman kami dalam menjalankan ketugasan itu. Sehingga setiap komponen, setiap individu, bagian dari layanan kami, selalu kami mendorong untuk selalu open mind, kemudian upgrading, terkait dengan regulasi-regulasi maupun mungkin software-software tertentu, seperti CSQI itu kan juga di-update terus, di-upgrade terus. Itu supaya mereka juga open mind selalu untuk belajar. Ini bagian dari bagaimana dengan kebutuhan IT itu kemudian nanti menjadi salah satu supplement mempermudah layanan kepada jemaah. Karena apa? Jemaah kita itu |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | dari profesor sampai yang tidak sekolah, yang buta huruf sampai yang turah huruf. Yang buta huruf itu kan jadi perlu pendaping yang khusus itu. Seperti bagaimana saat mendaftar orang kampung yang tidak tahu apa-apa. Jangan sampai mereka justru melah menjadi modus pihak lain yang kemudian merugikan mereka.   |
| 7 | Selanjutnya Pak, tadi kan berkaitan dengan kesuksesan peragam kerajaan. Apa sih yang Bapak respon terhadap kesuksesan yang terjadi dalam peragam kerajaan Bapak? Apakah Bapak merayakannya, memberikan reward kepada anggota-anggota? | Ya, jadi kita itu lembaga kementerian agama satuan kerja yang sudah meraih namanya peredikat BBM. Wilayah Birokrasi Bersih Melayani. Itu sudah capean tertinggi dari pembangunan zona integritas. Jadi satuan kerja pemerintah itu semuanya dibingkai dalam zona integritas. Zona integritas itu adalah komitmen bersama untuk clean government and good government. Jadi semuanya itu bagaimana kita menjadi mengembalikan amanah rakyat, itu melaksanakan skema kita itu sebagai pelayan. Sebagai pelayan otomatis bagaimana tuan kita atau masyarakat kita menjadi puas atas layanan kita. Nah, atas kepuasan layanan itu menjadi prestasi kami. Kemudian setelah kita meraih itu, BBM tadi, setelah meraih itu ada reward yang kita dapat. Apa itu? Gaji kami itu lebih dari standar gaji yang lain. Kita itu, tukin kami itu 35 persen di atas rata-rata temanteman kami yang di kabupaten lain. Di sini, di kota Jakarta ini. Yang di bawah atap ini. Ini karena kita sudah BBM. Nah, tukin kami atau insentif kami itu berbeda. Lebih tinggi sedikit. |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>Karena kita sudah menerapkan dan memperoleh peredikat BBM. Namun apa konsekuensinya? Kalau kita tidak sesuai dengan target yang dicanangkan kita pasti kena punishment. Nah, tadi sudah melakukan perjanjian komitmen dengan pimpinan di awal tahun. Misalnya kita harus melaksanakan bimbingan sampai dengan target 400 orang. Kalau tidak mencapai 400 orang, otomatis nanti punishmentnya apa? Kinerja kita di bawah rata-rata. Otomatis nilai, value, ataupun kinerja rupiah tadi yang dalam bentuk kemudian reward dalam bentuk rupiah itu nanti diturunkan. Tidak sebagaimana kita dapatkan sebagaimana teman-teman yang lain. Itu kalau kita kena punishment yang tidak sesuai dengan target. Rewardnya ya otomatis sesuai dengan ketentuan regulasi tadi. Kita berhak atas mendapatkan asupan 35% tadi. Kemudian sebagai atasan, saya juga pasti akan menilai anak-anak buah saya atau di bawah koordinasi saya. Kalau dia itu kinerjanya kurang, pasti ada punishment. Punishmentnya apa? Tidak harus kemudian hukuman berat. Bisa hanya kamu cukup menegur atau kamu cukup menyindir atau sifatnya ringan. Nanti tentunya bertahap sesuai dengan bobot dari pencapaian kinerja yang tidak sesuai tadi. Kalau reward, ya juga dari yang ringan sampai yang berat. Berarti dalam artian lebih wow gitu. Kalau ringan ya cukup dengan terima kasih. Tugas Anda sudah mencapai target untuk hari ini, saya cukup mengucapkan</p> |
|--|--|---|

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | <p>terima kasih. Selamat. Itu juga bagian dari reward. Dan itu memberikan semangat bagi mereka. Dan kalau itu luar biasa, kita juga mungkin nanti makan-makan. Mungkin kita nanti mendapatkan reward yang lain. Bisa menjadi petugas haji misalnya. Nah, berarti itu.</p>   |
| 8 | <p>Bapak kan sebagai Kepala Depisi. Bagaimana sih cara Bapak mengambil sebuah keputusan, Pak?</p> | <p>Saya itu orangnya egaliter. Egaliter itu komposisi dalam komunikasi itu biasa. Bahkan sebagai teman. Jadi saya biasa berdiskusi. Tidak kemudian mengambil jarak saya sebagai pimpinan. Namun biasa kami diskusi. Bahkan beragumen. Yang penting sesuai dengan kaedah-kaedah yang secara ilmiah. Dan itu membuat rungusan kebijakan kita dalam rangka melaksanakan ketugasannya dalam unit atau divisi itu menjadi padu. Menjadi padu. Bukan padu, ya. Padu kan raming. Padu itu bersama-sama. Menjadi satu, berpadu. Untuk kami seperti itu, apa namanya, artinya style-style saya, style saya ya, kami open mind. Jadi memberikan masukan, menerima masukan, itu sangat kami hargai. Tentunya dalam satu tujuan yang sama. Bahwa kita punya target, kita punya tujuan, saya sampaikan kita itu dalam satu sampan. Satu sampan itu ada anggota sampan itu semuanya mendayung, namun harus dayungan yang sama, gerakan yang sama. Pasti nanti mencapai tujuan agak lebih cepat. Jangan sampai nanti dalam satu sampan itu malah ada yang bolongin sampan kami, nanti malah bisa</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | tergelam bersama. Nah, sampan itu perahu. Jadi harus semuanya satu gayuh, satu langkah, satu napas, dalam satu lider, pimpinan unit. Seperti itu. Berarti dengan melakukan diskusi dan juga penyatuan visi-visi kita biasa mengambil sisi-sisi bottom-up, bottom-up ataupun dalam kondisi tertentu top-down. Tadi berarti yang terlibat dalam pengambilan keputusan itu bukan hanya Bapak, tetapi bawahan-bawahan Bapak juga. Iya, kami mengaku mudir. Masukan-masukan, kontribusi itu kan menjadi bagian dari cara kami untuk mengambil langkah-langkah yang lebih komprehensif dari semua sisi. Jadi jangan kemudian satu pandangan perspektif saja itu bisa jadi kebijakan itu akan kurang sempurna. Namun kalau di berbagai macam perspektif, dari berbagai macam sumber, berbagai macam pandangan, pendapat, itu bisa menjadikan referensi sebuah kebijakan itu semakin komprehensif. Semakin merakili seluruh elemen |
| 9 | bisa dicontohkan sebuah proses pengambilan keputusan yang Bapak lakukan? | Nah, baik. Salah satu contoh untuk mengambil proses pengambilan keputusan. Ini, kami itu mempunyai estimasi jemaah. Mempunyai estimasi jemaah tahun 2025 ini. Estimasi taruhlah di angka 500 sampai dengan angka 900 lah. Kami, kan berarti 500 sampai 900 berarti kan 400 orang ya. Jemaah estimasi 400 orang. 400 orang itu kan kita itu kan terbagi dalam beberapa kemantrean atau kecamatan. Ada 14 kecamatan ini. Kami tentu bagaimana untuk mengetahui lokasi titik rumahnya   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>dimana. Itu kan kami juga kesulitan. Kami kesulitan. Kami kemudian membangun komunikasi kepada teman-teman ini bagaimana untuk memikirkan ini. Karena jangan sampai jemaah yang 400 ini bahkan ada satu pun jangan sampai yang tidak tahu informasi kami bahwa mereka akan berangkat tahun 2025 ini. Itu menjadi tantangan kami. Nah, bagaimana caranya? Kami minta pendapat teman-teman kami di sini. Apakah ada masukan-masukan seperti apa? Nanti kita godok bersama. Nanti kita cari yang paling efektif. Efektif itu tepat sasaran. Tidak bertilih-tilih. Jangan sampai nanti kita harus datang ke sana. Banyak 400 orang itu nanti kehabisan tenaga kita. Karena kita hanya 5 orang. Tidak cukup. Namun juga efisien. Tidak membebani biaya yang banyak karena kita juga anggaranya terbatas. Kemudian dari teman-teman ini mencari memberikan usul kami. Kita punya penyuluh, Pak. Penyuluh dari KAWA-KAWA Kemantran. Itu bagaimana? Berdayakan. Coba kita kaji. Penyuluh kita ada berapa? Kita hitung. KAWA Kemantran itu ada 2. Lumayan kalau seperti itu. Berarti kita terpecah tugas kita yang 5 orang ini sudah terbagi menjadi 14 plus kali 2. Bukan karena 2. 2 orang, 2 orang. Itu mereka menjadi efektif. Mereka bisa kemudian turun sampai melaudah. Itu seperti itu nanti kita ambil sebagai kebijakan kita dalam mereka tracking jemaah. Kalau kita hanya keluar sendiri hanya 5 orang ini. Tidak</p> |
|--|--|---|

|    |   |  |
|----|---|--|
|    |   | cukup ini waktunya sampai dengan nanti. Dan kita mungkin juga tidak tahu peta. Karena saya juga bukan orang kota, Jogja. Saya itu orang Kleman. Cuma ditugaskan di kota. Maksudnya saya tidak tahu seluruh bulus inilah. Yang tahu adalah teman-teman penyuluhan kita, penyuluhan agama Islam di KAWA. Nah, itu salah satu masukan dari teman kami. Dan kemudian kita kaji. Kita analisa. Sudah, ini yang paling tepat daripada beberapa usulan-usulan yang lain. Nah, seperti itu. Bersih hati dulu, Pak. Bersih hati? Nanti apa yang ada di sana? Apa? Yang ada di sini.   |
| 10 | Tadi kan berkaitan dengan kendala secara umum gitu, Pak. Gajah sama tim. Nah, kalau ini bagaimana kalau ada bawahan Bapak yang melakukan kesalahan? Apa yang Bapak lakukan? | Oh iya. Jadi saya itu, saya sudah sampaikan tadi, saya itu orangnya egaliter. Jadi saya biasa berdebat. Dan mungkin jenengan melihat gaya ngobrolan saya itu juga seperti ini. Memang saya suka berdebat. Artinya apa? Selama koridornya oadalah bisa dipertanggungjawabkan dan argumennya memenuhi ketentuan, kalau kita soal ngomongnya itu referensi, ambil referensinya mana, Sohej, Mursal, ataupun hasannya, kalau itu oke, oke. Baru nanti kita bandingkan. Namun kalau jangan coba-coba kalau nanti ngobrolnya itu hanya opini-opini biasa tanpa didukung evident ataupun didukung bukti-bukti yang kuat, ya itu minggir. Bagi saya minggir itu tidak sayan. Semuanya harus pakai argumen-argumen yang sifatnya betul-betul bisa dipertanggungjawabkan. Nanti bisa |

|    |   |   |
|----|---|---|
|    |   | <p>diadu. Tidak apa-apa, ini kebagian dari untuk mendapatkan sebuah rumusan kebijakan yang lebih kredibel dan akuntabel. Karena ada dasar-dasar yang memedomani. Tidak apa-apa, kami biasa kami berdiskusi bahkan sampai dengan berdebat dengan sesama unit ataupun anak buah saya. Namun memang saya batasi, kalau tidak ada evident, tidak ada argumen, hanya opini-opini biasa, minggir.</p>   |
| 11 | Apakah Bapak/Ibu memiliki team yang membantu pelaksanaan tugas bapak/Ibu? Siapa sajakah mereka? | <p>Kita dalam unit organisasi itu ada namanya pengadministrasi, ada penyusun bahan, ada pengolah data, itu ada kelompok-kelompok di situ, ada arsi data, itu ada pengolompok-kelompokan ketugasan mereka, sehingga mereka selain menjadi unity atau terintegrity dengan kami, namun dia sebenarnya mempunyai tanggung jawab secara individual bagaimana ketugasan pokok, bagaimana struktur tadi, misalnya dia sebagai penyusun data, sebagai pengolah data, dia memposisikan itu karena ini terkait dengan perjanjian kinerjanya dia, atau anak buah kami, atau siapapun itu yang menjadi anggota tim kami. karena contoh, misalnya saya itu dengan pimpinan dengan kepala kantor saya itu mempunyai 5 program pokok yang harus kami mandator yang harus kami ampu, nah 5 ini saya punya anak buah 5, saya bagi dengan 5 mereka dengan 5 ini, kira-kira yang menjadi bagian dari mereka, yang mana setuju dengan ketugasan tadi kami bagi habis, kemudian itu namun itu hanya sebagai apa namanya, untuk</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>membagi habis tugas, namun dalam ketugasan secara totalitas nanti kita bersinergi bersinergi, misalnya adalah satu individu kami terkendala, kami yang satu atau yang lain membackup bersama-sama namun secara administatif itu menjadi tanggung jawab si A atau si B atau si C.</p> |
|--|--|---|

## B. DOKUMENTASI

