

**PENINGKATAN KUALITAS KEPEMIMPINAN MELALUI UPAYA
PEMBINAAN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA PADA KANTOR
PELAYANAN PAJAK BUMI DAN BAGUNAN JAKARTA SELATAN**

TESIS

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh :

Ris Handayani

NIM : 961393903

NIRM : 963374010163522

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI

IPWI

Jakarta

1998

**PENINGKATAN KUALITAS KEPEMIMPINAN MELALUI UPAYA
PEMBINAAN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA PADA KANTOR
PELAYANAN PAJAK BUMI DAN BAGUNAN JAKARTA SELATAN**

TESIS

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Dr. Jen Z.A Hans,

(Pembimbing)

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI PROGRAM
PASCASARJANA
TAHUN 1998**

**PENINGKATAN KUALITAS KEPEMIMPINAN MELALUI UPAYA
PEMBINAAN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA PADA KANTOR
PELAYANAN PAJAK BUMI DAN BAGUNAN JAKARTA SELATAN**

Oleh :

Ris Handayani

963374010163522

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada hari Kamis 8
Desember 1998 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk
diterima Tesis Pasca Sarjana Program **Magister Manajemen**

Susunan Dewan Penguji



Prof. Dr. Ir. JH Sinaulan, SE

(Ketua Penguji)



Dr. Bambang Tri Cahyono, M. Ec

(Anggota)



Dr. Jen Z.A Hans

(Anggota)

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI
JAKARTA
1998**

ABSTRAK

Strategi kepemimpinan merupakan suatu proses rencana yang ditetapkan oleh seorang pemimpin dengan cara mempengaruhi para bawahan yang berfokus pada tujuan jangka panjang suatu organisasi. Dengan adanya strategi, maka suatu organisasi akan memperoleh kedudukan atau posisi yang kuat dalam wilayah kerjanya. Karena strategi merupakan suatu wujud rencana yang terarah untuk memperoleh hasil yang maksimal. Dengan demikian strategi dijadikan sebagai alat oleh pimpinan untuk memengaruhi bawahan dalam menentukan tujuan sebuah organisasi, serta memotivasi para bawahan supaya lebih baik lagi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi kepemimpinan yang dipakai oleh pimpinan kantor pajak dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan juga untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat pimpinan dalam meningkatkan kualitas Karyawan. Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu dengan cara mengangkat data yang ada dilapangan yakni data yang berkenaan dengan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan teknik interview, observasi dan dokumentasi. Interview dilakukan dengan pimpinan kantor pajak Jakarta selatan dianggap dapat memberikan data yang diperlukan dalam penelitian. Observasi dilakukan dengan menggunakan data langsung dari objek tidak hanya dalam batas pada pengamatan saja melainkan juga pencatatan yang dilakukan guna mendapatkan data yang konkrit dan jelas. Dokumentasi yang digunakan dalam mencari data berupa catatan, buku, transkrip dan juga agenda.

Dari hasil penelitian bahwa pimpinan Kantor Pajak menggunakan tipe kepemimpinan Demokratis. Strategi kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia sangatlah baik.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah kupersembahkan kepada Allah SWT, atas segala rahmat dan juga kesempatan dengan menyelesaikan tugas akhir Tesis ini. Segala rasa syukur ku ucapkan kepadaMu Ya Rabb, karena telah menghadirkan orang-orang yang berarti disekeliling saya yang selalu memberikan semangat dan doa, sehingga Tesis ini dapat terselesaikan. Semoga keberhasilan ini menjadi satu langkah awal menuju masa depanku, dalam meraih cita-cita. Dengan ini Tesis ini kupersembahkan untuk:

1. Kedua orang tuaku tercinta (Ayahanda Suradi dan Ibunda Sarni) yang tidak pernah merasa lelah mendidik, memberikan kasih sayang dan selalu mendoakan keberhasilan anak-anaknya.
2. Kepada Adikku Aji Pangestu yang telah mendoakan dan memberikan semangat demi keberhasilan penulis.
3. Untukmu yang terkasih dan yang InshaAllah akan menjadi sahabat sekaligus pasangan dunia akhiratku Muhammad Rizki Aminudin, terimakasih selalu memberikan semangat, motivasi, doa, dan juga dukungannya dalam mengerjakan Tesis ini.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Ris Handayani, dengan nama panggilan Rista. Anak pertama dari dua bersaudara yang dilahirkan di Jakarta 12 mei 1973

Pemerintah penulis dimulai dari SD bogares Kidul 01 Jawa Tengah pada tahun 1981. Kemudian penulis melanjutkan SMP Borobudur 1 Jakarta Selatan dan lulus pada tahun 1986 dan pada tahun 1989 penulis melanjutkan pemerintah di SMA Kemala Bayangkari Jakarta Selatan dan lulus pada tahun 1991.

Setelah lulus Alhamdulillah dengan izin Allah SWT, pada tahun 1991 penulis melanjutkan pemerintah ke jenjang yang lebih tinggi dan tercatat sebagai salah satu mahasiswa di Universitas Pancasila Jakarta Selatan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan petunjuk dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: **PENINGKATAN KUALITAS KEPEMIMPINAN MELALUI UPAYA PEMBINAAN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK BUMI DAN BAGUNAN JAKARTA SELATAN.**

Shalawat teriring salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarganya, sahabat-sahabatnya, dan seluruh umat yang selalu mengikuti ajaran agama dan sunnah-sunnahnya.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M).

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan yang telah diberikan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. **Prof. Dr. Kartomo Wirohardjo, M.A** selaku Ketua STIE IPWI Jakarta
2. Bapak **Jen Z.A Hans, Ph.D** selaku pembimbing, yang telah banyak berjasa dalam memberi arahan dalam penyusunan Tesis ini.
3. Kedua orang tua yang telah memberikan dukungan moril dan materil
4. Pihak perpustakaan pusat maupun perpustakaan pascasarjana yang telah menyediakan buku-buku referensi pada penulis.

Akhirnya, mudah-mudahan seluruh jasa baik moril maupun materiil dari berbagai pihak mendapat pahala dari Allah SWT, sehingga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya. Aamiin.

Jakarta, 5 Desember 1998

Penulis

Ris Handayani

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
PERSEMBAHAN.....	v
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Strategi	10
B. Kepemimpinan	16
C. Strategi Kepemimpinan Sumber Daya Manusia.....	21
D. Tinjauan Pustaka	33
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Metode Penelitian.....	35
B. Jenis dan Sifat Penelitian.....	35
C. Populasi dan Sampel	36
D. Metode Pengumpulan Data	38
E. Analisis Data	39
F. Analisis SWOT	40
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kantor Pajak	42
B. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kantor Pajak.....	47
BAB V : PENUTUP	
A. Kesimpulan	50
B. Saran.....	51

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kegiatan spesialis staf yang bertanggung jawab untuk tujuan personel organisasi. Kepala departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membangun dan menerapkan strategi demi peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi yang mereka pimpin.

Menurut Hamel dan Prahalad strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.¹ suatu strategi mempunyai dasar-dasar atau sekma untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi, pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai suatu tujuan.

Strategi menurut terminologi adalah keseluruhan langkah (kebijaksanaan-kebijaksanaan) dalam perhitungan guna mencapai suatu tujuan atau untuk mengatasi suatu persoalan. Pendapat lain dengan buku yang sama dijelaskan bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

¹ Hamel, G dan Prahalad, C, K, 1995. Kompetisi Masa Depan. Yakarta : Bina Rupa Aksara. h.31.

Strategi yang dimaksud penulis adalah suatu proses penetapan cara atau pendekatan yang sangat menyeluruh dan sangat berkaitan dengan pelaksanaan gagasan atau suatu perencanaan dalam suatu aktivitas untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.

Menurut Thoha kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.² Menurut George R. Terry memberikan definisi bahwa, kepemimpinan adalah kegiatan-kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.³

Menurut Anoraga mengartikan “Kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut”.⁴

Kepemimpinan yang dimaksud penulis adalah kekuatan untuk menggunakan dan mempengaruhi, memberi inspirasi seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Dari penjelasan tersebut maka, dapat disimpulkan bahwa Strategi Kepemimpinan merupakan langkah-langkah suatu cara, metode atau proses penentuan suatu rencana yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi para bawahan

² Miftah, Thoha. 1983. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada

³ George R. Terry, Ph. D,(1960). *The Principles Of Management*. Illinois : Irwin, Inc

⁴ Anoraga, 1990, *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional), h. 2

atau sumber daya manusia secara objektif dengan berfokus pada tujuan suatu organisasi, sehingga tujuan tersebut tercapai.

Sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi adalah orang yang memberikan kerja, bakat, kreativitas, dan semangat kepada organisasi". Oleh karena itu kesulitan sumberdaya manusia merupakan sumber masalah dalam organisasi.

Menurut Hasibuan manajemen sumber daya manusia mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian fokus yang dipelajari hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.⁵

Menurut Ndraha mengatakan bahwa pengertian kualitas sumber daya manusia, yaitu: Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif, generative, inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligence, creativity, dan imagination, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya.⁶

Kualitas sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah tingkatan kemampuan seorang pimpinan mengenai hasil pembelajaran atau jasa yang telah diajarkan dan diberikan oleh Karyawan/ustadz kepada para santri di Kantor Pajak. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pajak yang beralamat di

⁵ Hasibuan Malayu S.P. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. h. 9

⁶ Ndraha, Taliziduhu. (1997). Metodologi Ilmu Pemerintahan. Rineka Cipta. Jakarta. h.12.

Jl. Trans Sumatera KM. 66 Desa Belambangan, Kabupaten Jakarta Selatan. Kantor Pajak mempunyai banyak santriawan dan santriawati beserta tenaga pengajar Karyawan/ustadz, namun pada penelitian ini penulis hanya memfokuskan penelitian kepada para Karyawan/ustadz.

Berdasarkan judul tersebut diatas, maka penulis akan melakukan penelitian tentang strategi kepemimpinan yang diberikan oleh pimpinan Kantor Pajak (Kyai) dalam meningkatkan kemampuan para Karyawan/ustadz dalam kegiatan belajar mengajar guna untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Pajak.

Organisasi adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah yang didalamnya terdapat aktivitas manajemen dan memiliki tujuan bersama. Dewasa ini banyak sekali organisasi yang bermunculan dengan cara menggunakan berbagai macam pendekatan dakwah yang berbeda. Dalam perkembangan zaman saat ini banyak sekali tantangan yang akan dihadapi organisasi. Dengan demikian, setiap organisasi harus memiliki upaya pengembangan potensi dan kualitas sumber daya manusia.

Dalam proses pemberdayaan pemerintah bukan saja tanggungjawab pemerintah, tetapi juga tanggungjawab masyarakat, masyarakat dapat membantu baik secara moral atau material dan semakin banyak masyarakat yang berpartisipasi maka akan semakin baik dan cepat proses akselerasi pemberdayaan pemerintah.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia penting dilakukan, peningkatan kualitas dan peningkatan pelaksanaan mempunyai arti penting bagi pemerintah islam karena dengan adanya usaha meningkatkan kualitas

para pelaksana pemerintah, yang berarti kesadaran, kemampuan, keahlian, dan keterampilan, dapat diharapkan proses peningkatan kualitas dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Kantor Pajak sebagai lembaga dakwah, yang juga memberikan pengajaran keagamaan Islam. Pembangunan suatu organisasi memerlukan aset yang disebut sumber daya manusia, karena sumber daya manusia mempunyai unsur yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Berbicara masalah sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang mencakup kemampuan fisik dan kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental).

Kantor Pajak merupakan lembaga pemerintah naungan dengan sistem kurikulum terpadu antara bidang studi madrasah dan pesantren dalam satu sistem terpadu secara integral untuk mewujudkan sumber daya manusia yang beriman dan bertaqwa (IMTAQ), berilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), berakhlakul karimah, berketerampilan, berdisiplin, berwawasan luas, berkepribadian mantap, mandiri dan sehat, bertanggung jawab, mampu berkompetensi dan berjuang untuk mengabdikan diri pada agama, masyarakat dan negara.

Kantor Pajak merupakan lembaga pemerintah yang ikut mencerdaskan bangsa secara keseluruhan, untuk menjadikan pesantren yang unggul menuju terwujudnya generasi yang *ghoiru ummah* dan menciptakan lulusan yang

mempunyai kemampuan terpadu untuk membangun sumber daya manusia yang beriman dan bertaqwa, berkualitas, berwawasan luas serta memiliki rasa tanggungjawab, maka untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia diperlukan adanya pelatihan, dan pengelolaan Karyawan atau ustadz sebagai da'i untuk mencapai hasil yang optimal dalam kinerjanya.

Untuk memaksimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya sudah semestinya membutuhkan strategi untuk membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Dengan sumber daya yang dimiliki, serta dampingan dari pihak lain akan membuat sumber daya manusia lebih berprestasi dan mampu membawa perubahan dimasa yang akan datang.

Sumber daya seperti ustadz, santri, sistem pemerintah, organisasi Kantor Pajak, sarana dan prasarana dan lain sebagainya, harus dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia. Diharapkan dari sumber pesantren yang ada, terjadi hubungan simbiosis mutualisme, dimana setiap komponen dapat saling menguntungkan satu sama lain. Dalam artian melalui strategi yang baik, akan dapat meningkatkan kualitas sumber daya pesantren.

Peran Karyawan sebagai da'i disini sangatlah penting, karena selain memberikan sebuah ilmu pengetahuan kepada para santri, Karyawan juga harus mampu menjadi korektor yakni seorang Karyawan harus bisa membedakan mana nilai yang baik dan mana yang buruk. Selain itu juga Karyawan berperan sebagai motivator, pembimbing dan juga sebagai inspirator kepada para santri.

Namun disamping itu juga, ternyata masih terdapat banyak Karyawan yang kurang aktif dan sengaja tidak masuk kelas. Padahal sudah semestinya seorang Karyawan yang berperan sebagai da'i untuk para santri haruslah mampu memberikan sebuah pengajaran dan pengarahan yang baik guna menciptakan lulusan yang berkualitas, ini merupakan salah satu bentuk kurangnya kerja sama antara pimpinan dengan para Karyawan/ustadz. Selain itu juga yang menjadi penghambat di Kantor Pajak ini adalah mengalami kekurangan dana untuk pembangunan infrastruktur.⁷

Sumber daya seperti ustadz, santri, sistem pemerintah, organisasi Kantor Pajak, sarana dan prasarana dan lain sebagainya, harus dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia. Diharapkan dari sumber pesantren yang ada, terjadi hubungan simbiosis mutualisme, dimana setiap komponen dapat saling menguntungkan satu sama lain. Dalam artian melalui strategi yang baik, akan dapat meningkatkan kualitas sumber daya pesantren.

Dengan demikian untuk menghadapi tantangan, pimpinan Kantor Pajak haruslah mampu meningkatkan kualitas sumber daya yang ada. Maka untuk mengatasi hal ini, Pimpinan perlu menggunakan adanya strategi. Strategi yang dilakukan pesantren mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu peran Karyawan sebagai da'i, serta faktor pendukung dan penghambatnya terhadap keberhasilan sebuah pesantren.

⁷ Pra Survey, Kantor Pajak, 10 Oktober 2018

Dengan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti mengenai peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan mengambil lokasi Kantor Pajak. Adapun judul penelitian ini adalah “Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kantor Pajak Penengahan Jakarta Selatan”.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi kepemimpinan Kantor Pajak dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Pajak?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan hal-hal diatas, maka yang menjadi tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan strategi kepemimpinan Kantor Pajak dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
2. Untuk mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Pajak.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi peneliti khususnya, maupun bagi pembaca pada umumnya. Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat teoritis, yaitu penelitian ini dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan dan dapat menjadi sebuah referensi bagi peneliti selanjutnya yang berbasis peningkatan kualitas sumber daya manusia.
2. Manfaat praktis
 - a. Sebagai bahan masukan bagi pimpinan Kantor Pajak dalam mengelola sumber daya manusia pondok guna meningkatkan kinerja Kantor Pajak secara keseluruhan.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan dan motivasi khususnya bagi penulis dan para pemimpin yang akan menjadi pemimpin untuk memberikan strateginya kepada bawahan didalam suatu organisasi atau sebuah lembaga.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi

1. Strategi

Menurut Mintzberg dan Quinn strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan, dan urutan utama sebuah organisasi keseluruhan yang kohesif. Strategi yang diformulasikan dengan baik membantu mengerahkan dan mengalokasikan sumber daya organisasi ke dalam postur yang unik dan layak berdasarkan kompetensi dan kekurangan internal perusahaannya, perubahan lingkungan yang diantisipasi, dan gerakan kontijensi oleh lawan yang cerdas.⁸

Strategi adalah pusat dan inti yang khas dari manajemen strategik. Strategi mengacu pada perumusan tugas, tujuan, dan sasaran organisasi; stretegi kebijakan dan program pokok untuk mencapainya; dan metode yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa strategi telah diimplementasikan untuk mencapai tujuan akhir organisasi.⁹

J L Thompson, mendefinisikan strategi sebagai cara untuk mencapai sebuah hasil akhir. „Hasil akhir menyangkut tujuan dan sasaran organisasi. Ada strategi yang luas untuk keseluruhan organisasi dan

⁸ Mintzberg, Henry dan Quinn, James Brian.; “ The Strategy Process : Concepts, Contexts and Cases “, Prentice Hall International, Inc. New Jersey, 1991.

⁹ George A. Steiner dan John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 6

strategi kompetitif untuk masing-masing aktivitas. Sementara itu, strategi fungsional mendorong secara langsung strategi kompetitif*.

Menurut Quinn strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan dan aksi utama dalam hubungan yang kohesif. Suatu strategi yang baik akan membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam bentuk unique berbasis kompetensi internal serta kemampuan mengantisipasi lingkungan.¹⁰

Menurut Buzzel dan Gale strategi adalah kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan untuk manajemen, yang memiliki dampak besar pada kinerja keuangan. Kebijakan dan keputusan ini biasanya melibatkan sumber daya yang penting dan tidak dapat diganti dengan mudah.¹¹

Strategi adalah rencana yang menyeluruh dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Bagi perusahaan, strategi diperlukan tidak hanya untuk memperoleh proses sosial dan manajerial dengan mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain.¹²

Strategi merupakan faktor yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan, keberhasilan suatu usaha tergantung pada kemampuan

¹⁰ Cameron and Quinn. (1999). "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Reading, Mass: Addison Wesley"

¹¹ Agustinus Sri Wahyudi. Manajemen Strategi, (Jakarta: Binarupa Aksara,1996) hal:19

¹² Setyo Soedrajat, Manajemen Pemasaran Jasa Bank, (Jakarta:Ikral Mandiri Abadi,1994), hal: 17

pemimpin yang busa dalam merumuskan strategi yang digunakan. Strategi perusahaan sangat tergantung dari tujuan perusahaan, keadaan dan lingkungan yang ada. Strategi adalah keseluruhan upaya, dalam rangka mencapai sasaran dan mengarah pengembangan rencana marketing yang terinci.¹³

2. Macam-Macam Strategi

Perusahaan membuat strategi yang dapat dibedakan kedalam tiga kelompok yaitu sebagai berikut:

a. Strategi korporasi

Menunjukkan keseluruhan arah strategi perusahaan dalam arti sebuah perusahaan akan memilih strategi pertumbuhan, strategi stabilitas, atau strategi pengurangan usaha, serta cara pilihan srategi disesuaikan dengan pengelolaan berbagai bidang saha dan produk yang terdapat dalam perusahaan.

b. Strategi bisnis

Merupakan strategi yang di buat pada level unit bisnis, devisi atau *product level* dan strateginya lebih ditekankan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan didalam suatu industry tertentu atau segmen pasar tertentu.

c. Strategi fungsional

¹³ Philip Kotler. Marketing Management, (Jakarta: Pren Hallindo,1997), hal: 8

Merupakan strategi yang dibuat oleh masing-masing fungsi organisasi perusahaan dengan tujuan menciptakan kompetensi yang lebih baik disbanding pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing. Strategi terdiri dari enam jenis yaitu: strategi produksi, strategi pemasaran, strategi promosi, strategi keuangan dan strategi sumber daya manusia (SDM).¹⁴

Dengan demikian, dapat diketahui mengapa strategi sangat penting dibutuhkan dalam suatu organisasi. Karena untuk menggapai sebuah tujuan tentunya dibutuhkan perencanaan yang strategis yang mampu menjadi wadah jalannya sebuah organisasi sesuai dengan situasi dan kondisi. Perencanaan strategis merupakan perencanaan yang mempertimbangkan tentang apa yang harus dilakukan sebuah organisasi, cara melakukannya dan arah tujuan organisasi tersebut sehingganya sebuah organisasi akan berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan perencanaan kerja.

3. Elemen-elemen Strategi

Ada beberapa macam elemen-elemen strategi dalam bukunya Salusu seperti seni situasional, tujuan dan sasaran, produk keunggulan kompetitif, pola keputusan, kebijaksanaan dan program, destinasi, sumber daya dan lingkungan, program bertindak, formuasi strategi, dan

¹⁴ Salusu, J. 1996. Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik an Organisasi non Profit. Jakarta : PT Grasindo

pemimpin. Disini peneliti akan menjabarkan beberapa hal yang terkait dengan permasalahan di atas, diantaranya ialah:¹⁵

a. Tujuan dan sasaran

Pada dasarnya suatu strategi ialah penetapan dari tujuan dan sasaran jangka panjang dalam suatu organisasi serta penggunaan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Ada 3 komponen penting di dalam sebuah strategi, seperti adanya tujuan dan sasaran, cara bertindak, dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini strategi dapat disimpulkan sebagai sasaran serta pola yang dirangkai/dibuat sedemikian rupa, yaitu menjadikan suatu organisasi tersebut menggeluti bisnis apa, serta akan menjadi apa sebuah organisasi itu.

b. Produk dan Keunggulan Kompetitif

Strategi itu sendiri adalah sebuah produk/lingkup pasar, keunggulan kompetitif dan sinergi. Strategi mencakup ruang lingkup yang dapat diartikan dalam kesesuaian produk atau pasar dengan wilayah tertentu.

c. Pola Keputusan

Strategi terlihat lebih tajam ketika menegaskan bahwa strategi itu sendiri sesungguhnya adalah pola keputusan di dalam suatu organisasi yang membentuk dan menampilkan tujuan dan sasaran

¹⁵ Ibid, h.88

dari organisasi itu. Melahirkan sebuah kebijaksanaan dan rencana untuk mencapai tujuan.

d. Sumber Daya dan Lingkungan

Suatu manajemen strategi ialah suatu proses berkelanjutan yang mengaitkan secara efektif sasaran dan sumber daya organisasi terhadap peluang di dalam lingkungan. Selain itu, strategi sebenarnya tidak lain dari suatu rencana kerja untuk memaksimalkan kekuatan suatu pihak dalam menghadapi berbagai kekuatan di lingkungan usaha. Dalam pembahasan ini, terlihat bahwa faktor lingkungan telah dipandang sebagai faktor yang memainkan peranan penting dalam menjalankan organisasi tanpa mengingkari hubungannya dengan sumber daya organisasi itu sendiri.

e. Pemimpin

Pemimpin ialah salah satu unsur baru dalam elemen strategi ini. ditegaskan bahwa strategi suatu organisasi adalah konseptualisasi yang diekspresikan oleh pemimpin organisasi itu tentang sasaran jangka panjang, kebijaksanaan dan kendala, seperangkat rencana yang sedang berjalan mengenai tujuan jangka pendek yang dipandang layak memberikan kontribusi bagi pencapaian sasaran organisasi.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu pertumbuhan alami dari orang-orang yang berserikat untuk suatu tujuan dalam suatu kelompok.¹⁶ Kepemimpinan dapat di artikan proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada pegawainya.¹⁷ Kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena seorang pemimpin harus berperan sebagai organisator kelompoknya untuk mencapai yang telah ditetapkan. Kepemimpinan bisa didefinisikan sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan penugasan karyawan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.¹⁸

Masalah kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, sebab suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan berorganisasi yang merupakan posisi kunci. Hal ini dikarenakan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasinya. Kepemimpinan seorang pemimpin akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

¹⁶ George R. Terry, Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Akasara, 1992), h. 192

¹⁷ A. Mintorogo, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Yogyakarta: STIA LAN Prees, 1997, h. 2

¹⁸ Clara Rosa Pudjiyogyanti, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1991, h. 143

Soehardjono memaparkan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara *etimologis*, *leadership* berasal dari kata “*to lead*” (bahasa: Inggris) yang artinya memimpin. Selanjutnya timbullah kata “*leader*” artinya pemimpin yang akhirnya lahir istilah *leadership* yang diterjemahkan menjadi kepemimpinan.¹⁹

Anoraga mengartikan “Kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut”.²⁰

2. Fungsi Kepemimpinan Dalam Organisasi

Fungsi kepemimpinan dapat disimak sebagaimana yang dikemukakan oleh Hadari Nawawi yaitu:

- a. Fungsi Instruktif adalah fungsi kepemimpinan yang bersifat komunikasi satu arah, kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar tergantung pada pemimpin.
- b. Fungsi Konsultatif yakni fungsi ini berlangsung dan bersifat dua arah meskipun pelaksanaan sangat tergantung pada pemimpin.
- c. Fungsi Partisipatif yakni fungsi ini tidak sekedar berlangsung atau bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan

¹⁹ Soehardjono, 1998, *Kepemimpinan: Suatu tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*, (Malang: APDN Malang), h. 127

²⁰Anoraga, 1990, *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional), h. 2

manusia efektif, antara pemimpin dengan orang yang sesama dipimpin.

- d. Fungsi Pengendalian yaitu fungsi yang cenderung komunikasi satu arah meskipun komunikasi tidak dilakukan dengan dengan dua arah.²¹

3. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.²²

Dalam praktiknya, dari gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut.²³

- a. Tipe Otokratis.

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

²¹ Hadari Nawawi, 1996, Administrasi Pendidikan, (Jakarta: PT. Gunung Agung), h. 76

²² Davis, Keith and John W. Newstrom. (1995). Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour. Mc. Graw-Hill Inc., New York

²³ Sondang P Siagian. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

b. Tipe Militeristis.

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut: Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; Sukar menerima kritikan dari bawahannya; Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

c. Tipe Paternalistis.

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.

d. Tipe Karismatik.

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma.

Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*).

e. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan

bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

C. Strategi Kepemimpinan Sumber Daya Manusia

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari definisi di atas dapat dilihat bahwa MSDM merupakan tahapantahapan manajemen dalam merekrut dan menyeleksi anggota organisasi serta pengembangannya, dalam kaitannya dengan cara-cara bagaimana mengatur dan menata manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi dengan menggunakan fungsi-fungsi dari manajemen itu sendiri agar dapat tercapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

a. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan ini dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional sebagai berikut:²⁴

1) Tujuan masyarakat.

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

²⁴ Notoatmodjo,S. 1991. Pengantar Pendidikan Kesehatan dan Ilmu Perilaku Kesehatan.BPKM FKM-UI. h.109.

2) Tujuan organisasi.

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

3) Tujuan fungsi.

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

4) Tujuan personal.

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuaj-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

b. Unsur-Unsur Manajemen

Agar manajemen dapat berjalan dengan proses yang baik dan benar serta mencapai tujuan yang diinginkan, maka diperlukan adanya unsur-unsur manajemen. Karenanya untuk mencapai tujuan

para manajer/pimpinan biasanya menggunakan dengan istilah 6 M yang terdiri dari unsur-unsur manajemen diantaranya adalah:²⁵

1) *Man* (Manusia)

Manusia memiliki peran yang sangat penting dalam melakukan beberapa aktifitas, karena manusialah yang menjalankan semua program yang direncanakan. Oleh karena itu, tanpa adanya manusia manajer tidak akan mungkin mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan manajer/pimpinan itu sendiri orang yang mencapai hasil atau tujuan melalui orang lain.

2) *Money* (Uang)

Uang digunakan sebagai sarana manajemen dan harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai dengan baik dan tidak memerlukan uang yang begitu besar. Apabila dinilai dengan uang lebih besar yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

3) *Material* (Bahan)

Material dalam manajemen dapat diartikan sebagai bahan atau data dan informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan digunakan sebagai pelaksana fungsi-fungsi dari manajemen serta mengambil keputusan oleh pimpinan.

²⁵ ²²M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), Cet. Ke-15.h.6

4) *Machines* (Mesin)

Mesin adalah suatu alat yang digunakan sebagai proses pelaksana kegiatan manajemen dengan menggunakan teknologi atau alat bantu berupa mesin.

5) *Metdhos* (Metode)

Metode atau cara bisa juga diartikan pula sebagai sarana atau alat manajemen, karena untuk mencapai tujuan harus menggunakan metode atau cara yang efektif dan efisien. Namun, metode-metode yang ada harus disesuaikan dengan perencanaan yang sudah dibuat, agar metode itu tepat sasaran.

6) *Market* (Pasar)

Pasar merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya, khusus bagi perusahaan-perusahaan atau badan yang bertujuan untuk mencari laba atau keuntungan. Karena pasar dipergunakan sebagai tempat pendistribusian barang yang sudah dihasilkan.

2. Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins menggunakan istilah *Organization Human Resources* yang menegaskan bahwa tiga langkah pertama dalam Organisasi Sumber Daya Manusia yakni perencanaan, rekrutmen dan seleksi, ketiganya memutuskan hasil daripada indentifikasi dan pemilihan

kemampuan pegawai. Kemudian tiga langkah berikutnya adalah orientasi, training dan pembinaan karir.²⁶

Werther dan Davis, menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.²⁷

Jadi, sumber daya manusia adalah orang yang bekerja pada sebuah organisasi yang siap dan mampu mengerjakan semua pekerjaan yang ada untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam sebuah organisasi.

a. Kualitas Sumber daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia sebuah bangsa ditentukan oleh 3 faktor utama, yakni: pemerintah, kesehatan, dan ekonomi. Oleh sebab itu apabila kita menilai kualitas sumber daya manusia sebuah bangsa dapat diukur dari tingkat pemerintah, kesehatan dan ekonomi dari bangsa yang bersangkutan.²⁸ Tinggi rendahnya pemerintah, kesehatan dan ekonomi tersebut dapat dilihat melalui indikator-indikator sebagai berikut:

²⁶ Stephen P. Robbins, *Management, Concept and Practice*, (New Jersey: Prentice Hall, 1984), h. 233

²⁷ Davis, Keith and John W. Newstrom. (1995). *Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour*. Mc. Graw-Hill Inc., New York

²⁸ Abernethy, M. A., & Lillis, A. M. (1995). The impact of manufacturing flexiibility on management control system design. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4).

1) Pemerintah

Pemerintah adalah suatu upaya untuk mengembnagkan potensi manusia, sehingga mempunyai kemampuan untuk mengelola sumber daya alam yang tersedia untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Kemampuan yang dikembangkan dari sumber daya manusia ini mencakup berbagai aspek, utamanya aspek non-fisik, yakni: kemampuan berpikir, penalaran, intelektual, keterampilan dan sebagainya. Untuk mengembangkan kemampuan seperti ini, dengan sendirinya diperlukan kemampuan menyerap informasi melalui berbagai cara, utamanya membaca dan menulis, lamanya mengenyam pemerintah formal dan sebagainya.

2) Kesehatan

Tingkat kesehatan suatu bangsa dapat dilihat dari angka kematian (*mortalitas*) dan angka kesakitan (*morbidity*), melalui berbagai indikator. Indikator-indikator yang sering digunakan untuk mengukur derajat kesehatan masyarakat suatu bangsa, dan juga sebagai indikator kualitas sumber daya manusia dari aspek kesehatan adalah: angka kematian bayi, angka kematian anak balita, angka kematian ibu karena melahirkan, angka kematian kasar, dan angka harapan hidup.

3) Ekonomi

Kondisi ekonomi Indonesia dari tahun ke tahun mengalami kemajuan seiring dengan meningkatnya pembangunan di

Indonesia. Perkembangan ekonomi pada tahun 2003 tumbuh besar 4,88% dan tahun 2004 meningkat menjadi 5,13%, dan tahun 2005 meningkat menjadi 5,60%. Statistik Kesra (Kesejahteraan Rakyat) tahun 2005 mencatat bahwa presentase rumah tangga yang memiliki bukti kemiskinan yang berupa JPK Gakin (Jaminan Pemeliharaan Kesehatan Keluarga Miskin), Kartu Miskin dan Surat Miskin secara nasional sebesar 12,12%.

4) Indeks Pembangunan Manusia

Menjelang berakhirnya abad ke-20, terjadi pergeseran paradigma pembangunan, yakni dari pembangunan Ekonomi ke pembangunan sumber daya manusia (SDM). Paradigma pembangunan ekonomi menekankan bahwa keberhasilan pembangunan suatu bangsa diukur dari pertumbuhan ekonomi dengan indikator meningkatnya pendapatan rata-rata per kapita (*income per-capita*). Sedangkan paradigma pembangunan yang baru lebih menekankan pada sumber daya manusia. Keberhasilan pembangunan suatu bangsa diukur dari meningkatnya kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia diukur dari 3 aspek seperti telah diuraikan di atas, yakni pemerintah, kesehatan dan ekonomi. Berkaitan dengan pembangunan kualitas sumber daya manusia secara makro, Program Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UN-DP)

menetapkan suatu program pembangunan melinium, dari tahun 2000-2015.

b. Upaya Peningkatan Sumber Daya Manusia

Dalam menyiapkan mutu sumber daya manusia yang produktif, terdapat parameter yang digunakan dengan rumus konseptual. Adapun rumus atau parameter konseptual untuk meningkatkan sumber daya manusia yang produktif tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Peningkatan kualitas iman dan taqwa
- 2) Peningkatan kualitas hidup
- 3) Peningkatan kualitas kerja
- 4) Peningkatan kualitas karya
- 5) Peningkatan kualitas pikir.²⁹

Seminar adalah pertemuan untuk membahas suatu masalah yang dilakukan secara ilmiah. Pada kegiatan seminar biasanya menampilkan satu atau beberapa pembicara menggunakan makalah atau kertas kerja yang sebelumnya telah dipersiapkan. Seminar berfungsi untuk menyampaikan suatu gagasan kepada peserta seminar, guna peserta dapat memperoleh ilmu dan nantinya dapat dikembangkan lagi.

²⁹ Anthony, Dearden dan Bedford. (1993). Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta: Erlangga.

3. Strategi Kepemimpinan Sumber Daya Manusia

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama.³⁰ Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Maka, organisasi apapun yang berhasil, memiliki satu sifat umum yang menyebabkan organisasi tersebut dapat dibedakan dengan organisasi yang tidak berhasil. Sifat dan ciri umum tersebut adalah kepemimpinan yang efektif dan inspiratif.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah).

Posisi pimpinan menjadi sangat krusial bila Direktur atau Deputy atau pimpinan yang diharapkan mempunyai peranan dalam meningkatkan serta menjaga keseimbangan dalam organisasi.³⁹ Berbagai kemampuan memang harus dimiliki oleh seorang pimpinan. Apalagi, tantangan sebagai pimpinan tidaklah ringan. Pertama, implementasi organisasi memerlukan proses transformasi baik proses perkembangan satu organisasi. Disini, informasi adalah hasil pengolahan data yang relevansinya sangat tergantung kepada waktu. Kedua, kesiapan sumber

³⁰ Gomes, Faustino Cardoso. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.

daya manusia (SDM) untuk dapat memanfaatkan peluang yang memerlukan pengembangan kompetensi baru dan disiplin. Ketiga, pengelolaan perubahan (*change management*) baik yang sifatnya sistematis maupun tidak. Selain itu pimpinan harus mencari solusi menyusul dampak dari perubahan.

Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yakni:

- a. Kecerdasan, artinya pemimpin harus mempunyai kecerdasan lebih dari pengikutnya, tapi tidak terlalu banyak melebihi kecerdasan pengikutnya.
- b. Kedewasaan dan kepolosan hubungan sosial, artinya seorang pemimpin harus memiliki emosi yang stabil dan mempunyai keinginan untuk menghargai dan dihargai orang lain.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, sehingga pimpinan akan selalu energik dan menjadi teladan dalam memimpin pengikutnya.
- d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, dalam arti bahwa pemimpin harus menghargai dan memperhatikan keadaan pengikutnya, sehingga dapat menjaga kesatuan dan keutuhan pengikutnya.³¹

Selain itu, seorang pimpinan harus mengelola konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dan dapat mencari solusi sehingga kerjasama tim

³¹ Bernardin, John H., dan Russel, Joyce E. A. (1993). *Human Resources Management: An Experiential Approach*. Jakarta: Gramedia Pustaka

bisa berjalan dengan baik. Kepemimpinan harus memiliki tiga kemampuan khusus:

- a. Kemampuan analitis (*analytical skills*), yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
- b. Kemampuan untuk fleksibel (*flexibility atau adaptability skills*), yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
- c. Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*), yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Dengan demikian menjadi seorang pimpinan juga harus mempunyai kemampuan-kemampuan khusus tersebut karena jika sewaktu-waktu terjadi suatu konflik pada organisasi terhadap para bawahan, maka pimpinan mampu menghadapi kondisi serta dapat mencari solusi sehingganya kerja sama antar tim berjalan dengan baik.

Ketiga kemampuan diatas sangatlah dibutuhkan bagi seorang pimpinan, sebab seorang pimpinan harus dapat melaksanakan tiga peran interpersonal, peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambilan keputusan (*decision making*). Menjadi seorang pemimpin juga harus mempunyai strategi dalam kepemimpinannya, yaitu

untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mengembangkan suatu organisasi.

Strategi sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan bagi suatu perusahaan didalam mempertahankan segmen pelanggannya dan untuk merebut segmen pasar yang baru. Strategi ini dapat dilaksanakan apabila dapat memanfaatkan batasan-batasan yang ada didalam pengembangan antara lain, dengan strategi produk, strategi proses, strategi perbedaan individu, strategi layout, strategi lokasi, dan penjadwalan kerja. Semua strategi ini akan sangat tergantung pada strategi rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia biasanya mencakup keseluruhan bidang manajemen personalia, dan juga merupakan salah satu input yang terpenting dalam kegiatan operasional dalam suatu organisasi, demikian pula pada organisasi bisnis baik yang bergerak disektor yang menghasilkan barang maupun jasa. Terlebih pada sektor jasa, dimana kepuasan konsumen ditentukan oleh pelayanan yang diberikan perusahaan melalui tenaga kerja yang menjadi operatornya. Oleh karena itu keberhasilan operasional akan ditentukan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa menjadi seorang pemimpin dalam sebuah organisasi perlu adanya strategi yang digunakan dalam kepemimpinannya, yakni strategi

bagaimana caranya agar terbentuk suatu karyawan/bawahan yang selalu melaksanakan tugas dengan baik, tanggung jawab atas apa yang dikerjakan, selalu menerima perintah dari pemimpin. Dengan adanya strategi kepemimpinan tersebut, maka akan menciptakan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

D. Tinjauan Pustaka

Telaah pustaka mengenai penelitian terdahulu yang sudah pernah dilakukan bertujuan untuk mengetahui hubungan antara peneliti yang telah dilakukan dengan yang akan dilakukan.

1. Tesis Dewi Retno Adhi Purwo yang berjudul “Urgensi Konseling Islam Dalam Penanganan Santri Pelanggaran Disiplin Di Kantor Pajak Desa Belambangan Penengahan Jakarta Selatan” Tesis Mahasiswa Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung Jurusan Manajemen Dakwah Tahun 2014, yang berisi tentang penanganan terhadap para santri yang melanggar peraturan sehingga memiliki rasa jera dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan dengan tujuan dapat mengembangkan potensi kearah yang lebih optimal.
2. Tesis Eko Arisandi yang berjudul “Kepemimpinan Mudir Kantor Pajak Al-Ittifaqian Indralaya Ogan Ilir Sumatera Selatan” Tesis Mahasiswa UIN Syarif Hidayatullah Jurusan Manajemen Pemerintah Tahun 2011, yang berisi tentang tradisi kepemimpinan Kantor Pajak dengan

menggunakan mekanisme manajemen, pesantren ini melakukan transformasi kepemimpinan dalam mengelola pesantren.

3. Tesis Maulisa Darliani yang berjudul “Strategi Pesantren Oemar Diyan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia” Tesis Mahasiswa Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh Jurusan Manajemen Dakwah Tahun 2016, yang berisi tentang bagaimana strategi yang digunakan dalam mengembangkan sumber daya manusia terhadap proses pengembangan keberhasilan pemerintah dan juga pengembangan pesantren.

Dari ketiga penelitian yang telah terlebih dahulu dilakukan oleh para peneliti diatas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian terdahulu adalah pada objek penelitian yang penulis teliti, yaitu tentang strategi kepemimpinan yang seperti apa yang diberikan oleh pimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu Karyawan/ustadz dalam kegiatan belajar mengajar di Kantor Pajak.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Menurut Winarno Surachmad, metodologi adalah cara utama yang digunakan untuk mencapai tujuan. Misalnya, untuk mengkaji serangkaian hipotesis dalam menggunakan teknik dan alat-alat tertentu.³² Selanjutnya, yang dimaksud dengan metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu.

B. Jenis dan Sifat Penelitian

a. Jenis Penelitian

Dilihat dari jenisnya, penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*) yaitu: penelitian yang dilakukan secara sistematis dengan mengangkat data yang ada dilapangan.³³ Adapun data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkenaan dengan strategi kepemimpinan di Kantor Pajak.

b. Sifat Penelitian

Dilihat dari sifatnya, penelitian yang akan digunakan adalah penelitian deskriptif, artinya untuk membuat sebuah deTesis, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat

³² Winarno Surachmat, *Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar Metode Tehnik*, (Bandung: Tarsito, 1980), h.131

³³ Suharsini Arikunto, *Dasar-Dasar research*, (Bandung Tarsito, 1995), h.58.

mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Penelitian ini bersifat deskriptif karena melalui pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian deskriptifpun merupakan penelitian yang memberikan suatu gambaran atau suatu penjabaran mengenai hal-hal atau suatu keadaan yang ada di Kantor Pajak serta penulis memberikan penjelasan tentang bagaimana strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di objek penelitian ini. Penelitian lapangan dimaksudkan untuk menghimpun data lapangan, adapun data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kantor Pajak.

C. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah wilayah yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.³⁴ Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan Kantor Pajak, seluruh santri yang berjumlah 724 orang yang terdiri

³⁴ Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. Metode Penelitian Survei. Jakarta. LP3ES

dari 372 santriawan dan 352 santriawati dan Karyawan/ustadz yang berjumlah 75 orang.

b. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti.³⁵ Pada penelitian ini tidak semua populasi dijadikan sampel, penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling* yaitu sampel yang dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan serata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu.³⁶

Jadi penulis tidak mengambil sampel berdasarkan jumlah populasi, melainkan dengan teknik Purposive tersebut. Sehingga penulis hanya mengambil sampel beberapa orang saja yang dianggap mewakili. Adapun ciri-ciri yang penulis tentukan adalah pimpinan Kantor Pajak, karena beliau telah memimpin dari sejak awal berdirinya Kantor Pajak tersebut hingga saat ini. Beliau juga aktif dalam kegiatan dakwah pada masyarakat setempat. Setelah menemui pimpinan Kantor Pajak sebagai sampel pertama, maka peneliti menanyakan lagi kepada para Karyawan/ustadz mengenai strategi kepemimpinan seperti apa yang telah diberikan oleh pimpinan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yakni para Karyawan/ustadz. Berdasarkan teknik pengambilan sampel berikut

³⁵ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rhineka Cipta, Edisi Revisi, 1996), h. 104.

³⁶ Hadi, S. 1996. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

yang menjadi sampel peneliti adalah pimpinan Kantor Pajak, dan 3 orang Karyawan/ustadz.

D. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan alat pengumpulan data sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti.³⁷

Metode wawancara ini digunakan untuk memperoleh data-data yang terkait dengan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Pajak dalam membimbing para Karyawan/ustadz.

b. Metode Observasi

Observasi merupakan aktivitas penelitian dalam rangka mengumpulkan data yang berkaitan dengan masalah penelitian melalui proses pengamatan langsung di lapangan. Dalam observasi ini peneliti menggunakan jenis observasi non partisipan, yaitu peneliti hanya mengamati secara langsung keadaan objek, tetapi peneliti tidak aktif dan ikut serta secara langsung.³⁸

³⁷ Kristi E., Poerwandari. 1998. Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi. Jakarta: LPSP3 Psikologi UI.

³⁸ Akbar, Setiawan P dan Usman H. (1995). Metodologi penelitian Sosial. Jakarta: PT. Bumi Aksara. h. 56.

Observasi yang dilakukan peneliti yaitu saat wawancara dengan subjek. Selain merekam pembicaraan dengan subjek, peneliti juga mencatat perilaku-perilaku yang relevan dengan tema penelitian.

Dalam hal ini, peneliti perlu mengunjungi lokasi penelitian untuk mengamati berbagai hal atau kondisi yang ada dilapangan. Untuk membuktikan kebenaran ilmu pengetahuan selalu dimulai dengan observasi. Dalam observasi penulis mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian yaitu Kantor Pajak dengan melakukan survey bagaimana strategi yang digunakan oleh pimpinan dalam meningkatkan kualitas Karyawan/ustadz.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditunjukkan pada subjek peneliti, namun melalui dokumen.³⁹ Dokumen yang digunakan dapat berupa buku harian, surat pribadi, laporan notulen rapat, catatan khusus dalam pekerjaan sosial dan dokumen lainnya. Dalam hal ini penulis perlu mengumpulkan data berupa dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian ini sebagai pendukung dari data-data wawancara dan observasi.

E. Analisis Data

Analisis data merupakan tahap pertengahan dari serangkaian tahap dalam sebuah penelitian yang mempunyai fungsi yang sangat

³⁹ *Ibid*, h.106

penting. Hasil penelitian yang dihasilkan harus melalui proses analisis data terlebih dahulu agar dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya.⁴⁰

Analisis kualitatif adalah data yang muncul berwujud kata-kata yang dikumpulkan dalam aneka macam cara (wawancara, observasi, intisari, dokumen, pita rekaman. Dalam analisis data yang berupa hasil wawancara peneliti sebelumnya sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang di wawancarai, apabila jawaban hasil wawancara belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai data yang diperoleh benar-benar memuaskan. Maka dari itu proses wawancara yang penulis akan laksanakan yakni lebih terfokus pada Karyawan/ustadz yang memang bekerja sebagai kenirja karyawan di Kantor Pajak tersebut. Dalam penarikan kesimpulan penulis menggunakan analisis kualitatif, artinya penelitian ini dapat menghasilkan data-data deTesisf yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari individu dan perilaku yang diamati.

F. Analisis SWOT

Berdasarkan penjelasan diatas tentang strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas Karyawan sebagai da'i beserta faktor pendukung dan faktor penghambat, maka berdasarkan analisis SWOT yaitu sebagai berikut:

1. *Strength* (Kekuatan)

Kantor Pajak mempunyai kekuatan sendiri dalam meningkatkan kualitas Karyawan sebagai dai, yakni pimpinan selalu menanamkan nilai-nilai dengan menerapkan lima Panca Tausiyah Mudir kepada para Karyawan.

⁴⁰ Haris Herdiyansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Salemba Humanika, 1995), h.158

2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan yang dihadapi oleh pimpinan dalam meningkatkan kualitas Karyawan disini yaitu ketika ada beberapa Karyawan yang ingin maju tetapi nilai kedisiplinannya kurang, hal ini yang menyebabkan sebuah penghambat. Selain itu juga di Kantor Pajak Terpadu Ushuuddin mengalami kendala dana, karena di Kantor Pajak ini tidak ada donator. Sehingga ketika akan membangun sebuah gedung atau ingin membeli perlengkapan lainnya, terhambat oleh dana tersebut.

3. *Opportunities* (Kesempatan)

Adapun kesempatan yang di pimpinan gunakan dalam meningkatkan kualitas Karyawan disini yaitu dengan mengadakan pengajian, mengadakan kursus Karyawan dibidang metodologi pengajaran, memberikan tambahan materi, melakukan seminar dengan memanggil ahli-ahli di bidang pemerintah, serta selalu mengadakan musyawarah dan juga evaluasi setiap minggunya.

4. *Threats* (Ancaman)

Dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Kantor Pajak yakni pimpinan dalam meningkatkan kualitas Karyawan sebagai da'i diharapkan mampu meningkatkan kualitas Karyawan sebagai da'i dengan semaksimal mungkin dengan kurangnya dana ataupun sarana yang dimiliki, serta mampu bersaing dalam perkembangan keilmuan dan teknologi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kantor Pajak

Berdasarkan hasil wawancara dan pengumpulan data yang sebelumnya diperoleh maka peneliti menganalisisnya sebagai berikut:

Seiring perkembangan zaman pada saat ini, banyak sekali Kantor Pajak yang berdiri khususnya di Kabupaten Lampung Selatan, dimana masing-masing Kantor Pajak tersebut mempunyai visi, misi dan tujuan berbeda-beda yang harus dicapai. Untuk mencapai suatu tujuan tersebut tentu harus memiliki inovasi dan juga wawasan dalam menyusun berbagai macam strategi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan adanya hal tersebut, maka pemimpin yang seperti inilah yang disebut pemimpin yang efektif. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada BAB II, bahwa strategi adalah suatu rencana atau metode yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, strategi merupakan hal yang sangat penting dilakukan untuk pertumbuhan suatu organisasi dimana seorang pimpinan yang selalu mengarahkan para bawahannya untuk mencapai suatu tujuan bersama, yaitu dengan cara memberikan arahan dan cara pengajaran yang baik kepada para Karyawan guna untuk meningkatkan efektifitas belajar mengajar.

Strategi kepemimpinan memang perlu dibutuhkan dalam melaksanakan semua kegiatan yang ada di Kantor Pajak, dimana hal tersebut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yakni Karyawan sebagai da'i.

Sebagai sebuah organisasi Islam, untuk membina para santri menjadi lulusan yang terbaik maka dibutuhkan Karyawan yang berkualitas dalam proses mengajarnya. Oleh sebab itu untuk menguatkan eksistensinya ditengah masyarakat, pimpinan Kantor Pajak harus memiliki strategi kepemimpinan untuk mengadakan pendekatan- pendekatan kedisiplinan ilmu dan juga mengembangkan ilmu manajemen dalam setiap kegiatannya.

Kantor Pajak merupakan sebuah lembaga pemerintah Islam yang mempunyai peranan yang sangat besar dimasyarakat, tentunya pola strategi kepemimpinan yang diberikan oleh pimpinan kepada Karyawan haruslah selalu ditekankan. Karena Karyawan juga mempunyai sebuah tanggungjawab yang besar untuk memberikan pengajaran berupa materi dan juga praktek kepada para santri secara professional guna menciptakan lulusan-lulusan terbaik. Dengan demikian, melihat kondisi Kantor Pajak yang seperti ini semakin dirasakan dan dikenal oleh masyarakat.

Setelah diuraikan pada bab sebelumnya dihalaman 17 tentang teori yang ada, beserta data yang penulis dapatkan baik dari hasil wawancara dan dokumentasi beserta hasil dari pengamatan, maka selanjutnya penulis akan menguraikan strategi kepemimpinan Pondok Pesantren Terpadu Ushuluddin. Kantor Pajak menggunakan tipe kepemimpinan Demokratis.

Sebagaimana yang dijelaskan pada BAB III halaman 61 yakni, kepemimpinan Demokratis merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, yaitu dengan cara kegiatan yang akan dilakukan harus ditentukan dahulu bersama antara pimpinan dan bawahan. Dengan demikian, bahwa dalam suatu organisasi seorang pemimpin itu harus selalu berkonsultasi dengan para anggotanya, sehingga apa yang diharapkan dapat sesuai dengan cita-cita yang sudah direncanakan sebelumnya.

Begitu juga pemimpin Kantor Pajak didalam mengambil keputusan khususnya dalam merencanakan suatu program kegiatan pemimpin tidak otoriter, akan tetapi sebagai pemimpin harus selalu bermusyawarah dengan para anggota. Dalam musyawarah ini pemimpin selalu mengadakan evaluasi setiap minggunya, meminta saran beserta masukan kepada para Karyawan-Karyawan dan juga santri untuk mencari solusi yang terbaik sehingganya menjadikan pondok ini berkualitas.

Dalam proses menjadikan pondok berkualitas tentunya ada Karyawan-Karyawan yang juga berkualitas dalam hal mengajar para santri, maka upaya strategi yang dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan kualitas Karyawan yaitu dengan cara mengadakan halaqah, yaitu membahas tentang bagaimana cara untuk mengembangkan madrasah. Pimpinan biasanya memanggil enam orang Karyawan dan bahkan semua Karyawan, halaqah ini seperti musyawarah atau rapat yang dilakukan secara *face to face* seperti silaturahmi rutin antara pimpinan dengan Karyawan.

Karyawan-Karyawan di Kantor Pajak ini juga diajarkan oleh pimpinan untuk selalu bermujahadah (bersungguh-sungguh), bahwa dalam hal mengajar tidak boleh main-main harus bermuhasabah dan selalu mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang telah dijalankan, hal ini sangat penting dilakukan karena untuk mencari kekurangan serta kelebihan dari Karyawan-Karyawan tersebut.

Dan yang selanjutnya yaitu mukharabbah (meningkatkan diri pada kemenangan pondok), disini pimpinan mengajarkan para Karyawan seperti keikhlasan, berusaha, bekerja keras, istiqomah dan juga jangan putus asa. Pimpinan menganjurkan para Karyawan untuk selalu rutin melakukan tahajud, dhuha dan yasinan, hal ini dilakukan sebagai bentuk rasa syukur karena Alhamdulillah sampai saat ini Kantor Pajak sudah banyak sekali mengalami perkembangan yang luar biasa dan menjadi salah satu Kantor Pajak yang unggul di Provinsi Lampung.

Adapun langkah-langkah strategi yang digunakan oleh pimpinan dalam meningkatkan kualitas Karyawan sebagai da'I sebagaimana yang telah dijelaskan pada BAB III halaman 63, yaitu dengan cara mengadakan pengajian, memberikan metodologi pengajaran yang baik, memberikan tambahan materi khusus, memanggil ahli-ahli dibidang pemerintah untuk memberikan pencerah kepada para Karyawan, dan mengadakan musyawarah untuk mencari kekurangan serta kelebihan Kantor Pajak ini.

Seperti yang dijelaskan pula pada BAB II halaman 51 bahwa, menjadi seorang pemimpin dalam sebuah organisasi perlu adanya strategi bagaimana

caranya agar terbentuk suatu bawahan yang selalu melaksanakan tugas dengan baik, bertanggungjawab atas apa yang dikerjakan, selalu menerima perintah dari pemimpin. Dengan demikian maka akan menciptakan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

Upaya-upaya yang dilakukan pimpinan dalam meningkatkan kualitas Karyawan yaitu mengadakan seminar. Dalam kegiatan seminar ini mendatangkan tokoh profesional, yang bertugas mengajarkan para Karyawan- Karyawan bagaimana membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang baik, membantu para Karyawan membuat silabus, dan juga mengajarkan bagaimana cara agar menjadi *public speaker* yang bagus serta diajarkan berbicara lantang dan tidak gemetar ketika berada didepan umum.

Strategi kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan Kantor Pajak sangatlah baik, terbukti dari kegiatan evaluasi yang dijalankan setiap seminggu sekali dan juga hubungan antara pimpinan dengan para Karyawan juga terjalin erat. Dalam evaluasi tersebut para Karyawan dan pimpinan bersama-sama membahas program kerja yang akan dilaksanakan untuk satu minggu kedepan, evaluasi dilaksanakan setiap malam senin. Pada evaluasi tersebut membahas tentang masalah pondok, tapi jika pada malam senin pimpinan sedang ada masalah yang *urgent* maka kegiatan evaluasi diganti pada malam selasa atau malam rabu.

Setelah selesai melakukan evaluasi, para Karyawan-Karyawan menyampaikan kepada para santri bahwa hasil evaluasi pada minggu ini

misalkan seluruh santri tidak diperkenankan untuk memakai pakaian atau seragam temannya, jadi program kerja pada minggu ini misalnya kedisiplinan para santri. Kemudian pada malam senin yang akan datang para Karyawan dan pimpinan mengadakan evaluasi lagi, yaitu membahas program kerja yang baru dan juga membahas program kerja yang telah dilaksanakan pada minggu kemarin.

B. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Kantor Pajak

1. Faktor Pendukung

Dalam meningkatkan kualitas Karyawan, pimpinan Kantor Pajak menanamkan nilai-nilai kepada Karyawan- Karyawan sebagai da'i yakni sebagai faktor pendukungnya, yaitu menerapkan adanya Panca Tausiyah Mudir. Panca Tausiyah ini dibuat oleh pimpinan Kantor Pajak ini, yaitu:

- a. Manfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya
- b. Sucikan hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan
- c. Jalin ukhuwah, gali potensi dan raih prestasi
- d. Berbuatlah dengan akhlak, ilmu, ikhlas, dan istiqomah
- e. Sabar dan syukur serta tingkatkan kualitas iman dan taqwa

2. Faktor Penghambat

Adapun yang menjadi faktor penghambat pimpinan Kantor Pajak dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan yaitu, ketika ada beberapa Karyawan yang sepertinya ingin maju tetapi nilai

kedisiplinannya turun, maka langsung diberikan *punishment* oleh pimpinan. Karena di Kantor Pajak ini, tidak hanya santri saja yang menerima rapor akan tetapi Karyawanpun menerimanya.

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa jika ada Karyawan yang melanggar peraturan, maka akan langsung dipanggil oleh pimpinan. Jika pada rapor tersebut ada nilai merah, berarti Karyawan tersebut harus keluar dari pondok. Jadi bukan pimpinan yang mengeluarkan Karyawan tetapi Karyawan tersebut yang telah mengeluarkan diri sendiri. Karena setiap enam bulan sekali rapor tersebut dibacakan dan setiap enam bulan sekali pimpinan memberikan keputusan kepada Karyawan yang mendapat nilai merah tersebut. Adapun jumlah Karyawan yang telah keluar dari pondok, yaitu:⁴¹

Table 1.1 data rekapitulasi Karyawan keluar

No	NAMA	Alasan Keluar
1.	Fajri Febriansyah	Meninggalkan jam pelajaran, Keluar pesantren tanpa izin
2.	Leni Arlisa	Meninggalkan jam pelajaran
3.	Muhammar Silmi	Meninggalkan jam pelajaran, Keluar pesantren tanpa izin
4.	Raudatul Aliyah	Meninggalkan jam pelajaran, Keluar pesantren tanpa izin

Tabel diatas menunjukkan bahwa ada beberapa Karyawan yang telah melanggar peraturan pondok, sesuai apa yang telah mereka lakukan maka pimpinan memberikan sebuah hukuman (*punishment*) kepada para Karyawan tersebut dengan cara mengeluarkan mereka dari Kantor Pajak, dan bisa diambil kesimpulan bahwa beberapa Karyawan tersebut telah

⁴¹ Dokumen, Buku Rekapitulasi Karyawan Keluar 1997

sengaja melanggar peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, yang menjadi faktor penghambat di Kantor Pajak adalah kurangnya dana. Hal ini terjadi karena di Kantor Pajak ini tidak ada donatur, sehingganya setiap akan melakukan sebuah pembangunan atau ingin membeli perlengkapan pondok, selalu terhambat oleh dana tersebut.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap data yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian, maka pada bab terakhir penulis akan menyimpulkan sebagai berikut:

1. Pimpinan Kantor Pajak dalam memimpin Pondok yaitu dengan menggunakan tipe kepemimpinan Demokratis. Strategi kepemimpinan yang pimpinan gunakan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia kenirja karyawan yaitu dengan mengadakan halaqah, dalam halaqah kegiatan yang dilakukan adalah musyawarah antar pimpinan dengan para Karyawan membahas tentang perkembangan madrasah, dan pimpinan juga mengajarkan para Karyawan- Karyawan untuk selalu bermujahaddah (bersungguh-sungguh) dalam hal mengajar serta mukharabbah (meningkatkan diri kepada kemenangan pondok). Selain itu juga pimpinan selalu mengadakan evaluasi setiap minggunya kepada semua Karyawan dan juga pimpinan mengadakan seminar untuk para Karyawan dengan cara mendatangkan tokoh professional yang bertugas mengajarkan para Karyawan bagaimana membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang baik dan membantu Karyawan membuat silabus serta mengajarkan para Karyawan menjadi *public speaker* yang baik.

2. Kantor Pajak memiliki faktor pendorong, yaitu: dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan, pimpinan menanamkan nilai-nilai kepada Karyawan dengan cara menerapkan Panca Tausiyah Mudir:
 - a. manfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya
 - b. sucikan hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan
 - c. Jalin ukhuwah, potensi, dan raih prestasi
 - d. Berbuatlah dengan akhlak, ilmu, ikhlas, istiqomah
 - e. Sabar dan syukur serta tingkatkan kualitas iman dan taqwa

Sedangkan faktor penghambatnya adalah ketika ada beberapa Karyawan yang ingin maju tapi nilai kedisiplinannya turun, maka langsung diberikan *punishment* (hukuman) oleh pimpinan karena telah melanggar aturan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu yang menjadi faktor penghambat juga adalah kurangnya dana, jadi setiap ingin melakukan sebuah pembangunan atau ingin membeli perlengkapan pondok selalu terhalang dana.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan dilapangan, tentang strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Pajak, maka penulis sarankan sebagai berikut:

1. Pimpinan dalam melakukan strategi haruslah lebih memperhatikan para kinerja karyawan atau Karyawan supaya mereka lebih bertanggungjawab lagi dengan tugas yang telah diamanahkan dan juga

mentaati peraturan yang sudah ditetapkan sehingga tidak terjadi lagi pelanggaran seperti ini.

2. Diharapkan kepada Pimpinan Kantor Pajak dalam melaksanakan strategi untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan untuk setiap jam pelajaran masuk, maka harus diadakannya pengecekan per kelas supaya bisa mengetahui jika ada salah satu Karyawan yang memang atau sengaja meniggalkan pelajaran, serta pimpinan juga harus lebih tegas dalam menyikapi jika ada Karyawan yang keluar pesantren tanpa izin dan pada bagian penjagaan di luar diharapkan satpam untuk tidak selalu meninggalkan pos, jadi ketika ada Karyawan yang hendak keluar maka satpam menghubungi pimpinan terlebih dahulu apakah Karyawan tersebut sudah izin atau belum.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Mintorogo, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Yogyakarta: STIA LAN Prees, 1997.
- Abernethy, M. A., & Lillis, A. M. (1995). The impact of manufacturing flexiibility on management control system design. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4).
- Agustinus Sri Wahyudi. *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Binarupa Aksara,1996).
- Akbar, Setiawan P dan Usman H. (1995). *Metodologi penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Anoraga, 1990, *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional),
- Anoraga, 1990, *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional).
- Anthony, Dearden dan Bedford. (1993). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Bernardin, John H., dan Russel, Joyce E. A. (1993). *Human Resources Managment: An Experiental Approach*. Jakarta: Gramedia Pustaka
- Cameron and Quinn. (1999). "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Reading, Mass: Addison Wesley"
- Clara Rosa Pudjiyogyanti, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1991.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. (1995).*Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour*. Mc. Graw-Hill Inc., New York
- Davis, Keith and John W. Newstrom. (1995).*Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour*. Mc. Graw-Hill Inc., New York
- Dokumen, *Buku Rekapitulasi Karyawan Keluar 1997*
- George A. Steiner dan John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 1997).
- George R. Terry, Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Akasara, 1992).
- George R.Terry, Ph. D,(1960). *The Principles Of Management*. Illinois : Irwin, Inc
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadari Nawawi, 1996, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Gunung Agung)
- Hadi, S. 1996. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Hamel, G dan Prahalad, C, K, 1995. *Kompetisi Masa Depan*. Yakarta : Bina Rupa Aksara.
- Haris Herdiyansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Salemba Humanika, 1995).
- Hasibuan Malayu S.P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Kristi E., Poerwandari. 1998. *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*. Jakarta: LPSP3 Psikologi UI.
- M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), Cet. Ke-15

- Miftah, Thoha. 1983. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada
- Mintzberg, Henry dan Quinn, James Brian.; “ *The Strategy Process : Concepts, Contexts and Cases* “, Prentice Hall International, Inc. New Jersey, 1991.
- Ndraha, Taliziduhu. (1997). *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Notoatmodjo,S. 1991. *Pengantar Pendidikan Kesehatan dan Ilmu Perilaku Kesehatan*.BPKM FKM-UI.
- Philip Kotler. *Marketing Management*, (Jakarta: Pren Hallindo,1997), hal: 8
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk OrganisasiPublik an Organisasi non Profit*. Jakarta : PT Grasindo
- Setyo Soedrajat, *Manajemen Pemasaran Jasa Bank*, (Jakarta:Ikral Mandiri Abadi,1994)
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta. LP3ES
- Soehardjono, 1998, *Kepemimpinan: Suatu tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*, (Malang: APDN Malang).
- Sondang P Siagian. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stephen P. Robbins, *Management, Concept and Practice*, (New Jersey: Prentice Hall, 1984)
- Suharsini Arikunto, *Dasar-Dasar research*, (Bandung Tarsito, 1995).
- Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rhineka Cipta, Edisi Revisi, 1996).
- Winarno Surachmat, *Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar Metode Tehnik*, (Bandung: Tarsito, 1980).