

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Temuan Umum

##### 1. Letak Geografis

Secara geografis Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo, merupakan salah satu Kecamatan yang terdapat di Kabupaten Karo yang terdiri dari 17 Kecamatan, 259 Desa dan 10 Kelurahan dengan luas wilayah 2.127,25 km<sup>2</sup>. Kabupaten Karo mempunyai letak yang cukup strategis, terletak pada jajaran Bukit Barisan dan sebagian besar wilayahnya merupakan dataran tinggi. Terletak sejauh 77 km dari kota Medan, ibu kota Provinsi Sumatera Utara. Wilayah Kabupaten Karo terletak di dataran tinggi dengan ketinggian antara 600-1400 meter di atas permukaan laut.<sup>43</sup>

Adapun batasan wilayah sebagai berikut:

Utara	: Kabupaten Langkat dan Kabupaten Deli Serdang
Timur	: Kabupaten Simalungun dan Kabupaten Samosir
Selatan	: Kabupaten Dairi
Barat	: Kabupaten Aceh Tenggara.

##### 2. Sejarah atau Profil Kantor Urusan Agama Simpang Empat Kabupaten Karo

Kantor urusan agama merupakan suatu instansi kecil dari Kementerian Agama yang berada di Kecamatan. KUA bertugas membantu sebagian tugas Kantor Kementerian Agama Kabupaten di bidang urusan agama Islam di wilayah Kecamatan atau sebagaimana terletak dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 34 Tahun 2016, KUA merupakan Unit Pelaksana Teknis pada Kementerian Agama, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam (Bimas Islam), KUA berlokasi di kecamatan.

Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat dibangun pada Tahun 1980. Yang merupakan urutan ke 7 yang dibangun diantara KUA yang ada di Kabupaten Karo. Berdirinya kantor ini adalah program nasional yang dibangun oleh pemerintah sendiri yaitu dikarenakan sudah berkembangnya atau bertambahnya jumlah umat Islam di Kecamatan atau Kabupaten Karo. Yang pada

---

<sup>43</sup>[https://id.m.wikipedia.org/wiki/Kabupaten\\_Karo](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Karo)

awalnya KUA di Kabupaten Karo hanya ada 1 yang terletak di Kota Kabanjahe. Karena umat yang semakin banyak maka sudah selayaknya untuk dibangun Kantor-Kantor Urusan Agama di setiap kecamatan yang berfungsi untuk memudahkan para umat dalam urusan keagamaan khususnya dalam pelaksanaan pernikahan. Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat dibangun oleh pemerintah dan dimana tanahnya dari wakaf masyarakat.

Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat pada awalnya mengurus lebih dari 30 Desa dan sekarang sudah dimekarkan atau dibagi menjadi 3 Kecamatan yaitu Kecamatan Simpang Empat, Merdeka dan Naman Teran. Dan pada saat ini Desa yang menjadi tanggung jawab KUA Simpang Empat terdiri dari 17 Desa/Kelurahan yaitu Desa Beganding, Serumbia, Nangbelawan, Lingga, Lingga Julu, Ujung/Ndokum Siroga, Surbakti, Tiga Pancur, Berastepu, Pintu Besi, Jeraya, Perteguhan, Kuta Tengah, Torong, Gajah, Bulan Baru, Gamber.

Intinya Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat ini dibangun didasari karena kebutuhan umat khususnya umat Islam. Karena pada umumnya Kantor Urusan Agama bukan hanya berfungsi untuk mencatat pernikahan saja tetapi juga mengurus atau melayani berbagai kebutuhan umat Islam yang berkaitan dengan soal berupa kebutuhan tempat ibadah atau masjid, pelayanan tentang zakat, ataupun dapat dikatakan dengan istilah *ilal mahdi ilal lahdi* (mengurus dari lahir sampai lahat atau mati).<sup>44</sup>

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN

---

<sup>44</sup>Hasil wawancara dengan Bapak H. Abdul Fahri, S.Ag selaku Kepala Kasi Bimas Kemenag Kabupaten Karo, pada tanggal 19 Juni 2023, pukul 14:25 WIB

## 3.Data Umat Beragama Perkecamatan Se-Kebupaten Karo Tahun 2021

No	Kecamatan	Islam	Kristen	Katolik	Hindu	Budha	Khonghucu
1	Kabanjahe	21181	40317	8388	29	838	0
2	Tiga Panah	3876	23677	7195	0	17	0
3	Dolat Rayat	2089	6273	1285	0	17	0
4	Barus Jahe	2274	15103	7621	1	0	0
5	Merek	1260	16465	4427	1	8	0
6	Berastagi	20068	21337	4448	10	751	0
7	Merdeka	5405	8149	1744	0	0	0
8	Simpang Empat	5525	15472	1733	0	0	0
9	Naman Teran	6398	7046	1029	0	0	0
10	Payung	5336	6492	2652	3	0	0
11	Tiga Nderket	5876	8199	1080	9	0	1
12	Kuta Buluh	2738	8386	1451	35	1	0
13	Munte	5144	14240	3678	1	5	0
14	Tiga Binanga	7230	11468	3612	3	0	1
15	Juhar	2061	8566	4798	33	1	2
16	Lau Baleng	5522	12502	2597	1	1	0
17	Mardinding	4657	11924	3313	12	0	0
	<b>Jumlah</b>	<b>104860</b>	<b>236516</b>	<b>61051</b>	<b>138</b>	<b>1640</b>	<b>4</b>

## 4. Visi Dan Misi Kantor Urusan Agama

**Visi :**

Adapun Visi dari KUA yaitu :

“Terwujudnya Masyarakat yang Islami, Berakhlakul Karimah dan Tercapainya Layanan Prima yang Berlandaskan Pada Undang-Undang, Nilai Ketakwaan Dan Akhlak Mulia”.

**Misi :**

Adapun misi KUA yaitu :

- 1) Meningkatkan layanan dan bimbingan nikah

- 2) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia
- 3) Meningkatkan sarana dan prasarana
- 4) Meningkatkan layanan informasi di bidang masjid, ZIS, wakaf, Haji dan Umrah.

5. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Urusan Agama Simpang Empat Kabupaten Karo

a. Tugas pokok dan fungsi Kantor Urusan Agama Simpang Empat Kabupaten Karo sesuai dengan Instruksi Menteri Agama No 01 Tahun 2000, tentang Pelaksanaan Keputusan Menteri Agama Nomor 168 Tahun 2000, tentang Pedoman Perbaikan Pelayanan Masyarakat di Lingkungan Departemen Agama.

b. Melayani umat tentang pencatatan pernikahan baik itu dari pelaksanaan nikah dan rujuk, mengurus dan membina masjid, zakat, wakaf, baitul maal dan sosial, dan pengembangan keluarga sakinah sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Penyelenggaraan Haji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

6. Jenis-jenis Pelayanan yang dilakukan Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo

a. Layanan pendaftaran atau pencatatan nikah

b. Layanan pelaksanaan nikah baik dilakukan di Kantor Urusan Agama ataupun dilaksanakan di rumah mempelai

c. Layanan bimbingan sebelum nikah ataupun bisa juga disebut dengan bimbingan konseling pranikah yang dilaksanakan 2 atau 3 hari sebelum akad dilaksanakan

d. Layanan untuk meningkatkan kualitas kehidupan umat beragama, dan mengelola kehidupan keberagaman masyarakat

e. Layanan untuk mewujudkan keluarga yang sakinah

## **B. Temuan Khusus**

### 1. Model Penerapan Manajemen Strategik yang Dilakukan Pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo

Setelah melakukan survei dan penelitian beberapa kali di Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo dan mendapatkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan maka penulis akan memaparkan hasil penelitian yang sesuai dengan rumusan masalah yaitu mengenai model penerapan manajemen strategik yang dilakukan oleh pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo yang menjadi bahan dasar untuk mendapatkan atau memperoleh informasi sebanyak-banyaknya, dan melakukan analisis untuk mengambil kesimpulan dalam penelitian ini.

Model penerapan manajemen strategik merupakan cara yang dilakukan dalam proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan suatu demi mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

Dalam penelitian ini, penulis akan memaparkan tentang model manajemen strategik yang dilakukan oleh pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo. Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan pertanyaan Bagaimana Model Penerapan Manajemen Startegi Yang Dilakukan dalam Pelayanan Terhadap Masyarakat di Kecamatan Simpang Empat ini?

“Bagaimana Model Penerapan Manajemen Strategik Yang Dilakukan Pegawai KUA Dalam Melakukan Pelayanan Terhadap Masyarakat Di Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo?”

Bapak Desopian Tarigan S.Pd.I selaku salah satu pegawai di Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo menyatakan bahwa :

Untuk model pelayanan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat sendiri melaksanakan sesuai dengan keputusan menteri agama yang terdapat dalam UU No. 1 Tahun 1974 yang didalamnya terdapat berbagai aturan-aturan tentang perkawinan. Namun untuk model penerapan manajemen strategik sendiri mereka menerapkan beberapa model yaitu :<sup>45</sup>

#### a. Model Perencanaan Klasik

---

<sup>45</sup> Ibid

Model perencanaan klasik merupakan model yang menitik beratkan pada formalitas organisasi atau lembaga pemerintah atau lembaga induknya untuk menyusun suatu rencana strategis yang akan diperintahkan kepada anggota atau pegawai di bawahannya. Pada model perencanaan ini sangat dibutuhkan kerjasama yang baik antara lembaga induk dengan lembaga bawahannya agar perencanaan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan harapan. Dan juga sangat diperlukan agar mempunyai komitmen yang sama. Pada model ini Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat merupakan lembaga yang berada dibawah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karo oleh sebab itu Kantor Urusan Agama sangat bergantung pada Kemenag. Yang mana Kemenaglah yang memegang semua surat menyurat yang bersangkutan dengan KUA dan kemenaglah yang lebih dominan dalam perencanaan-perencanaan yang ada pada Kantor Urusan Agama.

"Apakah ada perencanaan yang dilakukan oleh Kemenag terhadap kemajuan Kantor Urusan Agama untuk kedepannya?"

Menurut Bapak Desopian Tarigan selaku salah satu pegawai Kantor Urusan Agama : tentuada, seperti yang baru-baru ini dilaksanakan oleh Kemenag dengan Kantor Urusan Agama yaitu adanya kegiatan monitoring dan evaluasi dalam program revitalisasi Kantor Urusan Agama tingkat Kabupaten Karo.

Adapun perencanaan yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Karo terhadap Kantor Urusan Agama kecamatan Simpang Empat dalam beberapa waktu lalu dengan melakukan monitoring dan evaluasi dalam program revitalisasi KUA tingkat Kabupaten Karo dengan tujuan :

1. Untuk meningkatkan kualitas kehidupan umat beragama,
2. Untuk memperkuat peran KUA dalam mengelola kehidupan beragama,
3. Untuk memperkuat program dan layanan keagamaan,
4. Untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan KUA sebagai pusat layanan keagamaan.<sup>46</sup>

Dengan diadakannya kegiatan monitoring ini maka Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karo berharap agar kegiatan ini dapat meningkatkan kualitas KUA baik secara fisik kantor maupun SDM sehingga tujuan revitalisasi dapat tercapai. Dan juga dengan adanya kegiatan monitoring ini maka akan lebih memudahkan para pegawai Kantor Urusan Agama dalam melakukan tugasnya masing-masing.

---

<sup>46</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Desopian Tarigan, S.Pd .i pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo, pada Hari Senen 12 Juni 2023, Pukul 10.00 WIB.

### b. Model Perencanaan Strategi Visioner

Model perencanaan strategi visioner ini merupakan model yang berorientasi pola pikir jangka panjang yang mana membuat perencanaan aktivitas yang akan dilakukan dalam proses membawa lembaga atau organisasi dari situasi atau kondisi saat ini menuju ke masa depan yang lebih baik sesuai dengan yang diharapkan.

“Bagaimana perencanaan yang dilakukan oleh Kepala Kantor Urusan Agama dan pegawainya untuk kemajuan Kantor Urusan Agama kedepannya agar dapat lebih baik dalam semua kegiatannya baik dalam pelayanan maupun lainnya?”

Bapak Desopian Tarigan, S.Pd.I mengatakan bahwa pada model ini kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat mengarahkan pegawainya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang memang menjadi tugas dari lembaga tersebut dan mengerjakannya sesuai dengan yang telah diatur dalam Undang-undang maupun dalam peraturan menteri. Tidak hanya itu kepala Kantor Urusan Agama juga mengawasi dan memantau pegawainya agar tidak terjadi kecurangan ataupun tidak tanggung jawab atas pekerjaannya.<sup>47</sup>

Kepala KUA dan pegawai juga mengikuti perencanaan yang disampaikan oleh Kemenag dalam upaya peningkatan kualitas Kantor Urusan Agama baik itu dari kualitas pelayanan, memperkuat peran Kantor Urusan Agama dan memperkuat program Kantor Urusan Agama, maupun dalam upaya meningkatkan kapasitas kelembagaan Kantor Urusan Agama sebagai pusat layanan keagamaan di Kecamatan.

### c. Model Perencanaan Strategi Peramalan

Model perencanaan strategi peramalan merupakan model perencanaan yang berfokus pada pengembangan area dan pengembangan relasi dengan menjalin kerjasama dengan beberapa lembaga atau organisasi lain untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Kenapa mereka memilih model ini yaitu karena dengan menerapkan model perencanaan strategi ini maka dapat lebih mudah untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat dan juga dapat lebih mudah untuk mengembangkan lembaga dan mencapai visi sesuai dengan yang telah ditetapkan yang dikarenakan adanya jalinan kerjasama dengan lembaga atau organisasi. Dan juga dengan adanya kerjasama dengan beberapa lembaga manajemen dapat membantu dalam pengembangan suatu lembaga yaitu dengan cara saling

---

<sup>47</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Desopian Tarigan, S.Pd.I selaku pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat, pada Hari Senen 12 Juni 2023, Pukul 11.00 WIB

melengkapi dan tolong menolong. Contohnya kerjasama yang dilakukan oleh Kantor Urusan Agama dengan Kantor KepalaDesamaka sangat membantu dalam proses pencatatan pernikahan yang mana dengan adanya jalinan kerjasama ini maka akan memudahkan para calon pengantin untuk melengkapi syarat-syarat pernikahannya dan juga KUA tidak perlu repot untuk mendapatkan data calon pengantin.

Begitu juga dengan jalinan kerjasama yang dilakukan dengan masjid yang ada disekitaran Simpang Empat dan dengan pengurus-pengurusnya dapat memudahkan dalam proses penyaluran zakat, infak, sedekah dan aktivitas lainnya yang berkaitan dengan masjid. Kantor Urusan Agama juga berperan dalam hal ini yaitu dalam pembinaan ataupun pengarahan agar zakat yang disalurkan tepat sasaran.

"Dengan lembaga apa sajakah Kantor Urusan Agama Simpang Empat melakukan kerjasama? "

Bapak DesopianTarigan, S.Pd.I memaparkan bahwa Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat menjalin kerjasama dengan beberapa lembaga ataupun masjid yang ada di sekitaran Simpang Empat. Dengan adanya jalinan kerjasama ini maka membantu dalam proses pelayanan terhadap masyarakat. Adapun lembaga yang melakukan kerjasama dengan Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat yaitu :

1. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karo yang merupakan lembaga induk atau lembaga yang berada diatas Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat.
2. Masjid-masjid yang ada disekitaran Simpang Empat, dengan melakukan kerjasama dengan ustad ataupun pengurus-pengurus masjid.
3. Kantor Lurah ataupun Kepala Desa yaitu untuk memudahkan proses pencatatan pernikahan dan lain sebagainya.<sup>48</sup>

Dari hasil wawancara diatas dapat peneliti tarik kesimpulan bahwa dalam penerapan model manajemen strategik Kantor Urusan Agama menerapkan 3 model yaitu: Model perencanaan klasik, model perencanaan strategi visioner, dan model perencanaan strategi peramalan. Dengan penerapan model manajemen strategi tersebut mereka berharap dapat meningkatkan kualitas dalam pelayanan terhadap masyarakat dan juga memperkuat peran Kantor Urusan Agama sebagai lembaga pusat dalam urusan keagamaan di Kecamatan.

---

<sup>48</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Desopian Tarigan, S.Pd .i pegawai Kantor Urusan Agama kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo, pada Hari Senen 12 Juni 2023, Pukul 10.30 WIB.



## 2. Tahapan Manajemen Strategi yang Dilakukan oleh Pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo

Adapun tahapan yang dimaksud disini merupakan langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala dan pegawai KUA dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat dan juga untuk kemajuan lembaga KUA sendiri agar dapat mencapai tujuan yang telah disepakati dan dapat berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan keputusan Menteri Agama dan juga Kemenag Karo.

Disini peneliti akan memaparkan hasil dari wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Desopian Tarigan S.Pd.i, selaku pegawai KUA Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo dengan pertanyaan

“Bagaimanakah Tahapan-Tahapan Manajemen Strategik Yang Dilakukan Pegawai KUA Terhadap Masyarakat?” Bapak Desopian Tarigan S.Pd.i selaku pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo memaparkan bahwa tahapan-tahapan manajemen strategik yang mereka lakukan sesuai dengan tahapan pada manajemen strategik pada umumnya.<sup>49</sup>

Adapun tahapan-tahapan manajemen strategik yang dilakukan oleh Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo yaitu ada 3 langkah yaitu:

### a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi dapat dikatakan dengan pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang terdapat dalam lingkungan eksternal dan memfokuskan pada kekuatan dan kelemahan internal lembaga atau organisasi. Pada tahap ini biasanya diawali dengan adanya perencanaan atau perumusan strategi yang akan dibuat dalam lembaga agar mencapai tujuan yang diharapkan. Seperti ingin mengembangkan visi dan misi dari lembaga, meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan atau mengubah lembaga agar lebih bagus dan lain sebagainya.

---

<sup>49</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Desopian Tarigan, S.Pd .i pegawai Kantor Urusan Agama kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo, pada Hari Senen 12 Juni 2023, Pukul 10.00 WIB.

"Apa saja perencanaan yang dibuat oleh Kepala maupun pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat dalam proses peningkatan kualitas pelayanan terhadap masyarakat?"

Bapak Desopian Tarigan S.Pd.I memaparkan dalam hal ini Kepala dan pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat membuat beberapa perencanaan yaitu:

1. Membuat perencanaan untuk mengembangkan visi dan misi dari Kantor Urusan Agama.
2. Membuat perencanaan untuk mengembangkan Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat agar dapat lebih dipandang baik di masyarakat.
3. Membuat perencanaan untuk lebih baik lagi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan berusaha sesuai dengan yang diinginkan oleh para masyarakat.
4. Membuat perencanaan dalam meningkatkan kedisiplinan di lingkungan Kantor Urusan Agama tersebut.<sup>50</sup>

Dalam perumusan strategi ini kepala Kantor Urusan Agama sangat berperan penting yaitu sebagai motivator dan penggerak pegawai dalam menjalankan strategi yang telah disusun agar dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan dan dapat mencapai hasil yang telah ditentukan. Dalam langkah ini kepala KUA memberikan berbagai dukungan dan motivasi kepada pegawainya.

"Bagaimana bentuk motivasi yang dilakukan Kepala KUA terhadap pegawainya dalam peningkatan kualitas pelayanan ini? "

Bapak Desopian Tarigan, S.Pd.I memaparkan bahwa ada beberapa bentuk motivasi yang diberikan oleh Kepala Kantor Urusan Agama terhadap pegawai yaitu:

Adapun motivasi yang diberikan oleh kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat yaitu dorongan dan arahan yang sesuai dengan harapan serta memperhatikan pegawainya dalam melaksanakan tugasnya agar pegawai tidak merasa diabaikan ataupun tidak diawasi. Dengan adanya dorongan dan perhatian yang dilakukan oleh kepala maka pegawainya tidak akan main-main atau semena-mena dalam menjalankan tugasnya.<sup>51</sup>

#### b. Pelaksanaan Strategi

Pelaksanaan strategi merupakan proses mewujudkan strategi yang telah diimplementasikan kedalam aksi melalui tiga indikator, yaitu program, anggaran dan prosedur. Pada tahap ini dapat juga dikatakan sebagai tahap tindakan. Dimana pada tahapan ini mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, dan pengarahannya kembali usaha-usaha

<sup>50</sup> Ibid

<sup>51</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Desopian Tarigan, S.Pd. i pegawai Kantor Urusan Agama kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo, pada Hari Senen 12 Juni 2023, Pukul 10.30 WIB.

dalam pelayanan atau pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan pemanfaatan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi untuk pegawai dengan kinerja lembaga atau organisasi.

"Bagaimana tindakan yang dilakukan oleh Kepala KUA beserta pegawainya pada tahap pelaksanaan strategi ini? "

Bapak Desopian Tarigan, S.Pd.I mengatakandalam tahap ini mereka melakukan berbagai tindakan mulai dari pengembangan budaya yang dapat mendukung berjalannya strategi yang telah disusun, membuat penciptaan struktur organisasi yang efektif. Pada tahap ini sangat membutuhkan Sumber Daya Manusia karena di Kantor Urusan Agama masih membutuhkan pegawai agar dapat lebih maksimal dalam memberikan pelayanan, melakukan pengembangan pemanfaatan sistem informasi agar lebih mudah untuk mendapatkan informasi dan juga lebih maksimal dalam pelayanan.

Dalam tindakan ini mereka membuat pertemuan dengan beberapa warga dalam rangka menyampaikan pentingnya melakukan pernikahan pada zaman sekarang karena jika ingin mengurus dokumen-dokumen maka dibutuhkan buku nikah. Misalnya membuat kartu keluarga, akta kelahiran anak dan lain sebagainya. Mereka melakukan kegiatan ini karena di wilayah Karo masih minoritas Islam dan mereka sangat memegang teguh atau sangat melekat kebudayaan sehingga masih ada yang melakukan perkawinan tanpa melaksanakan pernikahan. Mereka hanya melaksanakan pesta adat saja tanpa memikirkan permasalahan dikemudian hari.<sup>52</sup>

#### c. Evaluasi Strategi atau Tahap Evaluasi

Tahap ini merupakan tahap akhir dari tahapan-tahapan manajemen strategik. Dalam tahapan ini terdapat 3 kegiatan pokok yaitu :mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan, mengukur kinerja, dan melakukan tindakan-tindakan yang korektif.

Tahapan ini sangat penting untuk dilakukan yaitu untuk mengetahui bagaimana perkembangan dari strategi-strategi yang telah dilakukan apakah berhasil atau tidak, membawa perubahan atau tidak karena keberhasilan pada saat ini bukan jaminan keberhasilan di hari yang akan datang.

"Apakah strategi atau tindakan yang dilakukan membawa perubahan untuk Kantor Urusan Agama dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat?"

Dari tindakan-tindakan yang telah dilakukan sebelumnya bisa dikatakan membawa peningkatan pada Kantor Urusan Agama dalam melayani masyarakat. Yang mana sekarang ini Kantor Urusan Agama sudah lebih disiplin dibandingkan

---

<sup>52</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Desopian Tarigan, S.Pd .i pegawai Kantor Urusan Agama kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo, pada Hari Senen 12 Juni 2023, Pukul 11.30 WIB.

dengan beberapa waktu lalu. Sehingga membuat masyarakat merasa tidak puas dengan pelayanannya. Tetapi beda dengan yang sekarang Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat sudah buka setiap hari sesuai dengan jam kerja. Sehingga masyarakat yang butuh bimbingan ataupun yang ingin mendaftar untuk nikah sudah merasa puas karena mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan dan sesuai dengan harapannya.

Sebetulnya jika dilihat dari faktor-faktor eksternal dan internal belum memadai. Karena di Kantor Urusan Agama masih kurang pegawai yang bekerja dan juga dari faktor eksternalnya yaitu karena lokasi yang kurang strategis dan jalan yang rusak sehingga membuat masyarakat atau calon pengantin merasa susah untuk ke Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat. Tetapi karena letak kantor yang tidak terlalu jauh dari jalan raya maka tidak begitu dipermasalahkan oleh masyarakat.

Dari hasil wawancara yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam melakukan tahapan-tahapan manajemen strategik Kepala dan pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat sudah melakukan strategi dan tindakan-tindakan yang sesuai dengan tahapan pada manajemen strategik itu sendiri. Yang mana tahapan yang mereka lakukan mencakup : membuat perumusan strategi untuk kedepannya, melaksanakan tindakan-tindakan yang telah disusun sebelumnya dengan sebaik mungkin, dan melakukan evaluasi agar mengetahui bagaimana hasil dari strategi dan tindakan yang dilakukan apakah sesuai dengan harapan atau tidak.

### 3. Hambatan Dalam Penerapan Manajemen Strategik Yang Dilakukan Pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap Bapak Desopian Tarigan, S.Pd.i selaku salah satu pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo dengan pertanyaan

“Apa Saja Hambatan Dalam Penerapan Manajemen Strategik Yang Dilakukan Oleh Pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo?”

Hambatan yang dihadapi dalam penerapan manajemen startegik dan juga dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat merupakan salah satu faktor yang melatarbelakangi kurangnya kualitas pelayanan dalam suatu lembaga ataupun bisa dikatakan dengan kurang maksimal. Yang mana dari adanya

hambatan-hambatan yang dihadapi maka akan membuat proses pelayanan ataupun proses lainnya akan terganggu dan terhambat sehingga tidak berjalan sesuai yang diinginkan dan tidak mencapai hasil yang diharapkan.

Adapun hambatan-hambatan yang dihadapi dalam penerapan manajemen strategik yang dilakukan pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo yaitu:

- a. Kurangnya pegawai yang bekerja dalam Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat ataupun bisa dibilang kurangnya SDM (Sumber Daya Manusia) yang mana faktor ini merupakan sangat penting adanya atau tidak bisa lepas dari sebuah organisasi ataupun lembaga. Dengan kurangnya Sumber Daya Manusiasehingga tidak bisa maksimal dalam proses penerapan manajemen strategik yang telah direncanakan dan juga kurang maksimal dalam pelayanan.
- b. Adanya persepsi dari masyarakat tentang kinerja lembaga Kantor Urusan Agama yang membuat terjadinya kesalah pahaman. Adanya pendapat-pendapat ataupun berita yang beredar di masyarakat tentang suatu yang belum pasti kebenarannya. Faktor yang satu ini memang sangat seringterjadidikalanganmasyarakat pada umumnya tanpa memikirkan dampak yang terjadi karena tindakan yang mereka lakukan.
- c. Adanya budaya yang sangat melekat pada masyarakat. Yang mana pada daerah Karo bisa dibilang masih minoritas muslim dan masyarakatnya sangat kuat dalam menganut adat atau budayanya sehingga mengakibatkan apapun yang direncanakan tidak bisa maksimal dalam mendapatkan hasilnya. Contohnya seperti masih banyak yang melakukan perkawinan tanpa adanya pernikahan. Mereka menganggap bahwa nikah itu tidak terlalu penting dan mereka hanya melangsungkan acara adat saja tanpa memikirkan kedepannya bahwa buku nikah sangat penting. Mulai dari pembuatan kartu keluarga, akta kelahiran anak dan dokumen-dokumen lainnya.
- d. Kurangnya sarana dan prasarana dalam kantor sehingga membuat perencanaan tidak dapat maksimal untuk dijalankan. Dengan kurangnya sarana dan prasanaini juga dapat mengakibatkan kurangnya informasi yang didapat. Dengan keterbatasan informasi atau kurangnya informasi maka akan mengakibatkan kesulitan dalam mengembangkan suatu lembaga ataupun dalam melakukan perencanaan yang telah disusun. Karena sarna dan prasarana sangat dibutuhkan dalam setiap kegiatan pada zaman sekarang ini. Contoh sarana yang kurang yaitu : laptop atau komputer, letak Kantor yang kurang strategis, dan jalannya yang rusak mengakibatkan masyarakat yang ingin berkunjung atau yang memiliki keperluan merasa kesusahan akibat jalan yang rusak.
- e. Terkendala dengan waktu juga merupakan salah satu hambatan yang dihadapi. Yang mana kadang suatu yang direncanakan tidak sesuai dengan harapan yang disebabkan oleh waktunya yang kurang tepat.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup>Hasil wawancara dengan Bapak Desopian Tarigan, S.Pd .i pegawai Kantor Urusan Agama kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo, pada Hari Senen 12 Juni 2023, Pukul 11.30 WIB.

### C. Pembahasan

Dalam uraian yang telah dipaparkan di atas maka akan dijelaskan pembahasan hasil dari analisis data secara deskriptif berdasarkan hasil wawancara, dan dokumentasi yang telah dilakukan oleh peneliti yang membahas tentang penerapan manajemen strategik pegawai Kantor Urusan Agama dalam peningkatan kualitas pelayanan terhadap masyarakat di Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo.

Manajemen strategik merupakan implementasi perencanaan, pemantauan, analisis, dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan dari semua kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi atau lembaga dalam upaya mencapai tujuannya. Perubahan yang terjadi secara cepat dan spontan di lingkungan organisasi atau lembaga akan membutuhkan organisasi atau lembaga yang mampu untuk terus melakukan evaluasi strategi.

Implementasi atau penerapan manajemen strategik ini membantu organisasi atau lembaga dalam mengetahui kondisi organisasi atau lembaga saat ini, kemudian menyusun strategi, menyebarkannya dan menganalisis keefektifan strategi manajemen yang diterapkan.

Manfaat dari menerapkan manajemen strategik dalam suatu organisasi atau lembaga yaitu untuk mengembangkan misi suatu lembaga atau organisasi dan juga untuk mengetahui tujuan jangka panjang lembaga secara transparan, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar, serta dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi atau lembaga.

Dalam penerapan manajemen strategik di Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo ini ada beberapa langkah yang dilakukan yaitu mulai dari pemilihan model penerapan, tahapan-tahapan manajemen strategik yang di terapkan dan juga adanya hambatan dalam penerapan manajemen strategik yang dilakukan.

1. Model penerapan manajemen strategik yang dilakukan pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo

Model penerapan manajemen strategik merupakan cara yang dilakukan dalam proses penetapan tujuan organisasi atau lembaga, pengembangan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk

menerapkan kebijakan dan merencanakan suatu hal demi mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

Adapun model penerapan manajemen strategik yang dilakukan oleh Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo ada tiga model yaitu :

a. Model Perencanaan Klasik

Model Perencanaan klasik merupakan model yang menitik beratkan pada formalitas organisasi atau lembaga pemerintah atau lembaga induknya untuk menyusun suatu rencana strategis yang akan diperintahkan kepada anggota atau pegawai dibawahannya. Pada model perencanaan ini sangat dibutuhkan kerjasama yang baik antara lembaga induk dengan lembaga bawahannya agar perencanaan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan harapan.

Pada model ini Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo merupakan lembaga yang berada di bawah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karo oleh karena itu Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat bergantung kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karo.

b. Model Perencanaan Strategi Visioner

Model perencanaan strategi visioner merupakan model yang berorientasi pola pikir jangka panjang yang mana atasan akan membuat perencanaan aktivitas yang akan dilakukan dalam proses membawa lembaga atau organisasi dari situasi atau kondisi saat ini menuju ke masa depan yang lebih baik sesuai dengan yang diharapkan.

Pada model ini Kepala Kantor Urusan Agama sangat berperan penting. Yaitu sebagai motivator atau penggerak untuk pegawainya dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang memang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka dan melaksanakannya dengan benar dan sebagaimana mestinya.

c. Model Perencanaan Strategi Peramalan

Model perencanaan strategi peramalan merupakan model perencanaan yang berfokus pada pengembangan area dan pengembangan relasi dengan menjalin kerjasama dengan beberapa lembaga atau organisasi lain untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat memilih model ini dengan alasan lebih mudah dalam meningkatkan pelayanan

terhadap masyarakat maupun dalam pengembangan lembaga juga dalam mencapai visi karena dengan adanya jalinan kerjasama maka dapat membantu dan saling melengkapi dalam mencapai perencanaan yang telah disusun.

Pada model ini Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo melakukan kerjasama dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karo dan juga dengan beberapa masjid yang ada di sekitar Simpang Empat dan juga dengan Kantor Lurah atau Kepala Desa. Yang mana dengan adanya kerjasama ini maka perencanaan-perencanaan yang telah disusun dapat lebih mudah untuk dicapai dan bisa lebih mendapatkan hasil yang memuaskan dibandingkan dengan dikerjakan sendiri atau tanpa adanya kerjasama.

## 2. Tahapan manajemen strategik yang dilakukan oleh pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo

Tahapan yang dimaksud disini merupakan langkah-langkah yang dilakukan oleh seorang kepala dan pegawainya dalam suatu lembaga seperti yang dilakukan oleh kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat dan pegawainya dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat dan juga untuk kemajuan lembaga Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat sendiri agar dapat mencapai tujuan yang telah disepakati dan ingin diwujudkan dan dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya sesuai dengan keputusan Menteri Agama dan juga Kemenag Karo.

Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan oleh Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo terdiri dari tiga tahapan yaitu:

### a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi dapat dikatakan sebagai pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang terdapat dalam lingkungan eksternal dan memfokuskan pada kekuatan dan kelemahan internal lembaga atau organisasi.

Pada tahap ini Kepala dan pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat membuat beberapa perencanaan yaitu :

Membuat perencanaan untuk mengembangkan visi dan misi dari Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat, membuat perencanaan untuk



mengembangkan Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat agar lebih dipandang baik oleh masyarakat, membuat perencanaan untuk lebih baik lagi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan berusaha sesuai dengan yang diinginkan oleh masyarakat, dan membuat perencanaan dalam meningkatkan kedisiplinan di lingkungan Kantor Urusan Agama tersebut.

b. Pelaksanaan Strategi

Pelaksanaan strategi yang dimaksud disini adalah proses mewujudkan strategi yang telah di implementasikan ke dalam aksi melalui tiga indikator, yaitu program, anggaran, dan prosedur. Tahap ini dapat juga dikatakan sebagai tahap tindakan. Yang mana pada tahap ini mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, dan pengarahannya kembali usaha-usaha dalam pelayanan atau pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan pemanfaatan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi untuk pegawai dengan kinerja lembaga atau organisasi.

Pada tahap ini Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat dan pegawainya melakukan beberapa tindakan dalam pengembangan budaya yang dapat mendukung berjalannya strategi yang telah disusun, membuat penciptaan struktur organisasi yang efektif.

c. Evaluasi Strategi atau Tahapan Evaluasi

Tahapan ini merupakan tahap akhir dari tahapan-tahapan manajemen strategik. Yang mana pada tahapan ini terdapat tiga kegiatan pokok yaitu : mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan, mengukur kinerja, dan melakukan tindakan-tindakan yang korektif.

Pada tahap ini kepala dan pegawai dalam Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat sudah melakukan strategi dan tindakan-tindakan yang sesuai dengan tahapan pada manajemen strategik pada umumnya. Adapun tahapan yang mereka lakukan yaitu : membuat perumusan strategi untuk kedepannya, melaksanakan tindakan-tindakan yang telah disusun sebelumnya dengan sebaik mungkin, dan melakukan

evaluasi agar mengetahui bagaimana hasil dari strategi dan tindakan yang dilakukan sudah sesuai dengan harapan atau masih kurang.

3. Hambatan dalam penerapan manajemen strategik yang dilakukan oleh pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo

Hambatan merupakan kendala atau masalah-masalah yang dihadapi dalam melakukan suatu hal atau kegiatan. Dalam kegiatan menerapkan manajemen strategik juga tentu akan terdapat hambatan-hambatan yang dihadapi. Adapun hambatan yang dihadapi dalam penerapan manajemen strategik dan juga dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat merupakan salah satu faktor yang melatar belakangi kurangnya kualitas pelayanan dalam suatu lembaga ataupun bisa dikatakan dengan kurang maksimal.

Adapun hambatan-hambatan yang dihadapi dalam penerapan manajemen strategik yang dilakukan pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat yaitu :

- a. Kurangnya pegawai yang bekerja dalam Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat ataupun bisa dikatakan kurangnya SDM (Sumber Daya Manusia) yang mana faktor ini merupakan suatu faktor yang sangat penting adanya dan tidak bisa lepas dari sebuah organisasi ataupun lembaga.
- b. Adanya persepsi dari masyarakat tentang kinerja lembaga Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat yang membuat terjadinya kesalah pahaman. Adanya pendapat-pendapat ataupun berita yang beredar di masyarakat tentang suatu yang belum pasti kebenarannya. Faktor ini memang sangat sering terjadi di kalangan masyarakat pada umumnya tanpa memikirkan dampak yang terjadi karena tindakan yang mereka lakukan.
- c. Adanya budaya yang sangat melekat pada masyarakat. Yang mana pada daerah Karo bisa dibilang masih minoritas Muslim dan masyarakatnya sangat kuat dalam menganut adat ataupun budayanya sehingga

mengakibatkan suatu yang direncanakan tidak bisa maksimal dalam mendapatkan hasilnya.

- d. Kurangnya sarana dan prasarana dalam Kantor Urusan Agama Kecamatan Simpang Empat sehingga membuat perencanaan tidak dapat maksimal untuk dijalankan. Dengan kurangnya sarana dan prasarana ini juga dapat mengakibatkan kurangnya informasi yang didapat. Dengan keterbatasan informasi atau kurangnya informasi maka akan mengakibatkan kesulitan dalam mengembangkan suatu lembaga atau pun dalam melakukan perencanaan yang telah disusun. Karena sarana dan prasarana sangat dibutuhkan dalam setiap kegiatan pada zaman sekarang ini.
- e. Terkendala dengan waktu juga merupakan salah satu hambatan yang dihadapi. Yang mana kadang suatu yang direncanakan tidak sesuai dengan harapan yang disebabkan oleh waktunya yang kurang tepat.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN