

## MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KANTOR KEMENAG KOTA MOJOKERTO

M. Hisbul Muttaqin<sup>1</sup>

<sup>1</sup>UIN Sunan Ampel Surabaya

[mmhisbul@gmail.com](mailto:mmhisbul@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan manajemen strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Mojokerto. Metode yang digunakan adalah mixed methods dengan cara pengumpulan data melalui wawancara, diskusi kelompok terfokus (FGD), kuesioner dari 68 pegawai tetap, dan analisis dokumen sekunder seperti SKM, SAKIP, Reformasi Birokrasi, serta SIMPEG untuk periode 2022–2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya stagnasi pada nilai SKM (81,67), status SAKIP yang masih berada di kategori baik, rendahnya kemampuan digital pegawai, kurangnya sistem penghargaan dan hukuman berdasarkan kinerja, serta adanya praktik maladministrasi dan percaloan, disebabkan oleh belum dilaksanakannya tahap-tahap manajemen strategis secara konsisten dalam organisasi. Analisis yang dilakukan memberikan kerangka kerja manajemen strategis yang berbasis pada Balanced Scorecard, yang mencakup strategi regenerasi sumber daya manusia, transformasi digital dalam pelayanan, reformasi TPP yang berbasis pada kinerja, penguatan integritas dalam pelayanan publik, serta pengembangan budaya kerja yang responsif dan modern. Penerapan kebijakan strategis ini Diproyeksikan dapat meningkatkan nilai SKM menjadi  $\geq 91$ , memperbaiki akuntabilitas kinerja, serta mendukung pencapaian predikat WBK–WBBM pada tahun 2028–2029. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan manajemen strategis sangat bergantung pada komitmen para pemimpin dan konsistensi dalam pelaksanaan strategi di seluruh unit layanan, sehingga Rencana Strategis benar-benar dapat berfungsi sebagai pedoman kerja untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang profesional, transparan, dan berintegritas.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategi, Kinerja Pegawai, Reformasi Birokrasi, Kantor Kemenag Kota Mojokerto, *Balanced Scorecard*.

### ABSTRACT

*This study aims to evaluate the implementation of strategic management in improving employee performance at the Ministry of Religious Affairs Office in Mojokerto City. The method used is a mixed method by collecting data through interviews, focus group discussions (FGD), questionnaires from 68 permanent employees, and analysis of secondary documents such as SKM, SAKIP, Bureaucratic Reform, and SIMPEG for the*

*period 2022–2025. The results of the study indicate that there is stagnation in the SKM value (81.67), the status of SAKIP which is still in the good category, low digital skills of employees, the lack of a performance-based reward and punishment system, and the existence of maladministration and brokering practices, caused by the lack of consistent implementation of strategic management stages in the organization. The analysis conducted provides a strategic management framework based on the Balanced Scorecard, which includes human resource regeneration strategies, digital transformation in services, performance-based TPP reform, strengthening integrity in public services, and developing a responsive and modern work culture. The implementation of this strategic policy is projected to increase the SKM score to 91 or higher, improve performance accountability, and support the achievement of the WBK-WBBM predicate in 2028–2029. Therefore, the success of strategic management implementation depends heavily on the commitment of leaders and consistency in strategy implementation across all service units, ensuring that the Strategic Plan can truly serve as a working guideline for improving the quality of public services with professionalism, transparency, and integrity..*

**Keywords:** Strategic Management, Employee Performance, Bureaucratic Reform, Mojokerto City Ministry Of Religious Affairs Office, Balanced Scorecard.

---

## A. PENDAHULUAN

Kantor Kementerian Agama (Kemenag) di Kota Mojokerto adalah lembaga pelaksana teknis Kementerian Agama Republik Indonesia di tingkat kota yang memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat penting dan luas. Tugasnya mencakup pengaturan urusan haji dan umrah, pengembangan syariat Islam dan masyarakat Muslim, manajemen pendidikan madrasah, konseling pernikahan dan keluarga sakinah, pengawasan produk halal, pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan wakaf, serta berbagai layanan keagamaan lainnya. Dengan populasi Kota Mojokerto sebanyak 143. 269 jiwa (BPS 2024) ditambah sebagian warga Kabupaten Mojokerto yang dilayani (total lebih dari 650. 000 jiwa), Kemenag Kota Mojokerto mengawasi 12 KUA kecamatan, 127 madrasah (MI, MTs, MA), dan ratusan institusi keagamaan lainnya.<sup>1</sup> Pada tahun 2025, kantor ini memiliki 68 pegawai negeri sipil (PNS) tetap dan sekitar 25 tenaga honorer.<sup>2</sup>

Namun, dalam tiga tahun terakhir (2022–2024), performa organisasi dan kepuasan masyarakat menunjukkan tren yang mengkhawatirkan. Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) tahun 2024 mencatat nilai hanya 81,67 (kategori B), menurun dari 82,89 pada

---

<sup>1</sup> Profil Kantor Kemenag Kota Mojokerto Tahun 2025 (data internal).

<sup>2</sup> Data SIMPEG Kementerian Agama RI, Juli 2025.

tahun 2022, dan jauh dari target nasional Kementerian Agama yang minimal 85,00 (kategori A). Di sisi lain, penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2024 tetap di predikat BB dengan nilai 70,45, belum mencapai target minimal CC ( $\geq 71$ ) yang ditetapkan oleh KemenPAN-RB.<sup>3</sup> Indeks Reformasi Birokrasi (IRB) juga tidak mengalami perubahan, tetap di angka 68,9 (kategori Cukup).

Temuan dari Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI tahun 2024 semakin memperkuat adanya masalah yang serius, antara lain: lambatnya pelayanan di KUA (khususnya untuk rekomendasi pernikahan, rujuk, dan isbat nikah), kurangnya responsivitas pegawai terhadap keluhan masyarakat yang disampaikan melalui aplikasi LAPOR! dan WhatsApp resmi, rendahnya pemanfaatan aplikasi digital seperti SIMKAH, SIMITRA, SIAK, dan PUSAKA Kemenag, serta masih adanya praktik percaloan dalam pengurusan rekomendasi haji dan nikah.<sup>4</sup>

Perawatan kinerja ini tidak terlepas dari tantangan dalam manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan data SIMPEG Kemenag per Juli 2025, sebanyak 38% pegawai (26 orang) berusia lebih dari 50 tahun dan akan memasuki masa pensiun dalam waktu 5–10 tahun ke depan. Sementara itu, perekrutan CPNS dan PPPK di lingkungan Kemenag kota/kabupaten masih sangat terbatas, yang mengakibatkan adanya kesenjangan kompetensi digital yang signifikan antara pegawai senior dan junior. Budaya kerja yang masih bersifat administratif, kurangnya penghargaan berdasarkan kinerja, serta rendahnya insentif tambahan penghasilan pegawai (TPP) juga berdampak negatif pada motivasi dan produktivitas.<sup>5</sup>

Di tengah tuntutan Reformasi Birokrasi Tahap II (2020–2024) dan pembangunan Zona Integritas untuk pencapaian Wilayah Bebas Korupsi (WBK) serta Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), situasi ini menjadi ancaman serius bagi kelangsungan pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, perlu ada pendekatan dalam manajemen yang tidak lagi bersifat rutin dan reaktif, tetapi lebih kepada manajemen strategis yang terencana, terarah, dan berorientasi pada pencapaian visi jangka panjang.

Manajemen strategis, menurut penjelasan David (2017), adalah kombinasi antara seni dan ilmu dalam merencanakan, menerapkan, serta menilai keputusan yang

---

<sup>3</sup> Laporan Hasil Evaluasi SAKIP dan Reformasi Birokrasi Kantor Kemenag Kota Mojokerto Tahun 2024.

<sup>4</sup> Laporan Hasil Pengawasan Itjen Kemenag RI Semester I Tahun 2024.

<sup>5</sup> Hasil Focus Group Discussion dengan pegawai Kantor Kemenag Kota Mojokerto, Oktober 2025.

melibatkan berbagai fungsi untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.<sup>6</sup> Pendekatan ini dianggap sangat penting untuk menghadapi perubahan di dalam (seperti penuaan tenaga kerja, kemampuan digital) maupun luar (seperti tuntutan masyarakat digital, regulasi baru, sasaran RB nasional). Dengan manajemen strategis, Kantor Kemenag Kota Mojokerto bisa merumuskan strategi yang tidak hanya memperbaiki kinerja staf, tetapi juga mempercepat pencapaian target nasional Kementerian Agama, yang mencakup terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan agama yang moderat, inklusif, serta berintegritas. Tujuan dari artikel ini adalah untuk menjelaskan konsep manajemen strategis serta merumuskan strategi yang dapat diterapkan dan sesuai konteks guna meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Mojokerto.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode deskriptif-analitis dengan pendekatan campuran, yakni mengkombinasikan informasi kualitatif dan kuantitatif untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang penerapan manajemen strategis yang bertujuan meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Mojokerto. Data utama dikumpulkan melalui wawancara mendalam, diskusi kelompok terfokus (FGD), dan distribusi kuesioner kepada 68 pegawai tetap untuk mengeksplorasi pandangan mereka terkait sistem manajemen kinerja dan tantangan yang dihadapi organisasi.<sup>7</sup> Data tambahan diambil dari laporan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM), Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Reformasi Birokrasi, dan SIMPEG Kemenag yang memberikan gambaran tentang kinerja organisasi dari tahun 2022 hingga 2025.<sup>8</sup> Metode analisis data yang digunakan meliputi reduksi data, penyajian data, dan pengujian kesimpulan, serta perbandingan antara hasil kinerja dan sasaran nasional Kemenag.

---

<sup>6</sup> David, Fred R. & David, Forest R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16th Edition. Pearson.

<sup>7</sup> Data jumlah pegawai organik diperoleh dari Profil Kantor Kemenag Kota Mojokerto Tahun 2025.

<sup>8</sup> Laporan SKM, SAKIP, dan SIMPEG Kemenag Kota Mojokerto Tahun 2024–2025.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengertian Manajemen Strategis dan Relevansinya di Instansi Pemerintah

Manajemen strategis merupakan suatu proses yang sistematis yang mencakup penentuan visi dan misi, analisis lingkungan, pengembangan strategi, pelaksanaan, serta penilaian dan pengawasan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Dalam konteks lembaga pemerintah, manajemen strategis tidak lagi merupakan suatu opsi, tetapi menjadi suatu keharusan karena adanya kewajiban untuk menyusun Rencana Strategis (Renstra) setiap lima tahun serta target Reformasi Birokrasi dan Zona Integritas yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Berdasarkan penjelasan Fred R. David (2017), manajemen strategis merupakan “seni dan ilmu dalam merumuskan, melaksanakan, serta menilai keputusan lintas fungsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya”.<sup>9</sup>

### Perumusan Strategi yang Sesuai Konteks Kantor Kemenag Kota Mojokerto

Berdasarkan informasi dan temuan yang diperoleh di latar belakang (2022–2025), strategi yang dirumuskan perlu memenuhi kriteria SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dan harus mampu menyelesaikan empat persoalan utama:

- a. Penuaan pegawai yang signifikan (38% berusia di atas 50 tahun)
- b. Tingkat kompetensi dan pemanfaatan teknologi digital yang rendah
- c. Penurunan motivasi serta produktivitas (TPP rendah, budaya administratif yang kurang)
- d. Berkurangnya kepuasan masyarakat dan adanya maladministrasi

Berikut adalah strategi yang bisa diimplementasikan:

1. Strategi 1 – Regenerasi dan Perencanaan Suksesi Berbasis Prioritas (2025–2030)
  - Membuat Peta Jabatan yang Rentan Pensiu dan Rencana Transfer Pengetahuan.
  - Mengajukan setidaknya 15 formasi PPPK setiap tahun (khusus untuk Penghulu Digital, Penyuluh Agama Fungsional, dan Analis Kepegawaian).

---

<sup>9</sup> David, Fred R. (2017). Strategic Management: Concepts and Cases, 16th Edition. Pearson.

- Program Mentoring “Ayah-Angkat” (pegawai senior mendampingi PPPK yang baru selama 12 bulan).
2. Strategi 2 – Transformasi Digital dengan Pendekatan “Sentuhan Manusia”
- Program wajib “100 Hari Penguasaan SIMKAH dan PUSAKA” bagi pegawai berusia di atas 50 tahun (kelas kecil yang maksimal diikuti 10 orang, pembelajaran praktik langsung).
  - Membentuk 12 Digital Champion (1 orang per KUA) yang bertanggung jawab atas pemakaian aplikasi di KUA mereka masing-masing.
  - Target: Pada tahun 2027, semua layanan nikah, rujuk, isbat, dan rekomendasi haji harus dilakukan secara online 100%.
3. Strategi 3 – Reformasi Sistem Gaji dan Penghargaan Berdasarkan Kinerja
- Melakukan revisi terhadap Peraturan Kepala Kantor mengenai TPP: pembagian 30% berdasarkan kehadiran dan 70% berdasarkan kinerja individu serta unit (diukur dari SKP dan penilaian kepuasan layanan).
  - Penghargaan non-materi: “Pegawai Berintegritas Bulanan”, cuti tambahan, dan prioritas dalam pelatihan di luar daerah.
4. Strategi 4 – Peningkatan Responsif dan Penanganan Calo
- Mendirikan Satuan Tugas Saber Calo (bersinergi dengan Polresta Mojokerto, MUI, dan Ormas Islam).
  - Prosedur operasi standar untuk respons keluhan maksimal  $1 \times 24$  jam melalui WhatsApp resmi dan lapor.
  - Pemasangan CCTV dan spanduk “Layanan Tanpa Calo – Lapor! 1500-672” di setiap KUA.
5. Strategi 5 – Penguatan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional
- Apel pagi secara rutin dengan pembacaan Pakta Integritas dan doa bersama.
  - Pelatihan kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam bagi semua pejabat struktural dan fungsional.
  - Pembentukan Majelis Taklim Pegawai untuk membahas etika pelayanan publik setiap dua minggu.

## Hasil Penelitian

Penelitian mengungkapkan beberapa hasil utama:

1. Tingkat kepuasan masyarakat menunjukkan stagnasi, bahkan mengalami penurunan → SKM 2022: 82,89 dan diperkirakan menjadi 2024: 81,67 (kategori B).<sup>10</sup>
2. Skor SAKIP tetap pada kategori BB (70,45) dan belum mencapai sasaran CC ( $\geq 71$ ).<sup>11</sup>
3. Lebih dari 38% pegawai berusia lebih dari 50 tahun, yang dapat menyebabkan kesenjangan dalam kemampuan teknologi.<sup>12</sup>
4. Pemanfaatan aplikasi digital (SIMKAH, PUSAKA, SIMITRA, SIAK) untuk layanan publik sangat minim.<sup>13</sup>
5. Penerapan manajemen strategis masih belum konsisten, baik dalam perumusan, pelaksanaan, maupun penilaian kinerja.
6. Masih ada kasus maladministrasi dan percaloan, terutama dalam pengurusan layanan nikah dan rekomendasi haji.<sup>14</sup>
7. Kondisi ini berpengaruh pada rendahnya produktivitas, lambatnya respons pegawai, dan berkurangnya kepercayaan publik.

## D. KESIMPULAN

Manajemen strategis yang dirumuskan di atas bukan sekadar daftar kegiatan, melainkan sebuah sistem terintegrasi yang mampu mengubah Kantor Kemenag Kota Mojokerto dari organisasi dengan kinerja stagnan menjadi institusi pelayanan keagamaan yang modern, responsif, berintegritas, dan dicintai masyarakat. Keberhasilan implementasi bergantung pada komitmen pimpinan tertinggi (Kepala Kantor) untuk menjadikan Renstra bukan hanya dokumen, tetapi pedoman kerja nyata sehari-hari.

Penelitian ini menekankan bahwa penerapan manajemen strategis di Kantor Kementerian Agama Kota Mojokerto masih kurang efektif, terutama dalam hal perumusan, pelaksanaan, dan penilaian strategi yang terarah untuk meningkatkan kinerja

---

<sup>10</sup> Data Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Tahun 2022–2024.

<sup>11</sup> Penilaian SAKIP Tahun 2024.

<sup>12</sup> Data Komposisi Usia Pegawai SIMPEG, Juli 2025.

<sup>13</sup> Temuan rendahnya pemanfaatan aplikasi digital dari laporan Itjen Kemenag 2024.

<sup>14</sup> Temuan maladministrasi dan percaloan dari hasil pengawasan Itjen 2024.

pegawai. Berbagai masalah seperti stagnasi SKM, rendahnya penggunaan teknologi, sistem penghargaan dan hukuman yang tidak didasarkan pada kinerja, serta isu maladministrasi menunjukkan adanya kekurangan antara sasaran strategis organisasi dan pelaksanaannya di lapangan.

Dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, strategi yang dirancang mencakup regenerasi sumber daya manusia, digitalisasi, reformasi insentif kinerja, pemberantasan praktik percaloan, serta penguatan budaya organisasi yang berintegritas. Jika dilaksanakan secara konsisten, strategi ini diharapkan dapat meningkatkan nilai SKM hingga  $\geq 91$ , memperkuat akuntabilitas layanan publik, dan membuka peluang untuk mencapai Zona Integritas menuai WBK–WBBM pada tahun 2028–2029.

Dengan demikian, komitmen dari pimpinan serta seluruh pegawai menjadi faktor kunci yang menentukan suksesnya implementasi manajemen strategis. Rencana strategis tidak hanya sekadar dokumen administratif, melainkan harus menjadi pedoman bagi tindakan nyata yang berfokus pada pelayanan publik yang profesional, modern, cepat, bebas dari korupsi, serta memberikan manfaat bagi masyarakat luas.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Profil Kantor Kemenag Kota Mojokerto Tahun 2025 (data internal). Data SIMPEG Kementerian Agama RI, Juli 2025.
- Laporan Hasil Evaluasi SAKIP dan Reformasi Birokrasi Kantor Kemenag Kota Mojokerto Tahun 2024.
- Laporan Hasil Pengawasan Itjen Kemenag RI Semester I Tahun 2024.
- Hasil Focus Group Discussion dengan pegawai Kantor Kemenag Kota Mojokerto, Oktober 2025.
- David, Fred R. & David, Forest R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. 16th Edition. Pearson.
- David, Fred R. (2017). Strategic Management: Concepts and Cases, 16th Edition. Pearson.
- Data Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Tahun 2022–2024. Penilaian SAKIP Tahun 2024.
- Data Komposisi Usia Pegawai SIMPEG, Juli 2025.

Temuan rendahnya pemanfaatan aplikasi digital dari laporan Itjen Kemenag 2024.

Temuan maladministrasi dan percaloan dari hasil pengawasan Itjen 2024.