

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Penghulu merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas di Kantor Urusan Agama (KUA). Secara umum penghulu memiliki tugas sebagai pencatat nikah namun dalam pelaksanaan tugasnya tidak hanya sebagai pencatat nikah saja akan tetapi banyak tugas pokok lain yang menjadi kewajiban dan harus dijalankan oleh penghulu diantaranya melakukan pembinaan teknis kemasjidan di desa atau kecamatan, melakukan bimbingan teknis ZIS serta melakukan nazir wakaf dan wakif dimana kegiatan tersebut merupakan bagian dari implementasi kegiatan dakwah. Sebagai lembaga dakwah, Kemenag harus mampu untuk membentuk seorang penghulu profesional agar prosesi pencatatan nikah serta implementasi wilayah dakwah seperti pembinaan teknis kemasjidan, dan Ziswaf dapat dikelola dengan baik.

Namun saat ini Indonesia memiliki masalah yang cukup mengkhawatirkan dalam kuantitas penghulu, seperti ungkapan Menteri Agama Republik Indonesia Yaqut Cholil Qoumas yang mengusulkan untuk mengadakan penambahan jumlah penghulu. Karena kuantitas yang ada saat ini masih mengalami kekurangan jumlah pernikahan di Indonesia mencapai angka dua juta peristiwa setiap tahunnya. Namun jumlah penghulu yang ada hanya mencapai angka 8.978 orang yang tersebar di 5.901 KUA seluruh Indonesia per 24 Januari 2022.

(<https://kemenag.go.id/nasional/jumlah-penghulu-belum-ideal-menag-usul-penambahan-formasi-2kapvg>. Diakses 3 November 2023).

Menteri Agama Republik Indonesia juga menambahkan bahwa setengah dari jumlah penghulu yang terdaftar tersebut sudah menginjak masa purna tugas sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan jika diakumulasi rata rata terdapat 400 orang penghulu akan memasuki masa pensiun di setiap tahunnya yang artinya penghulu yang ada akan terus berkurang seiring waktu berjalan. (<https://kemenag.go.id/nasional/jumlah-penghulu-belum-ideal-menag-usul-penambahan-formasi-2kapvg>. Diakses 3 November 2023).

Direktur Bina Kantor Urusan Agama dan Keluarga Sakinah, Zainal Mustamin mengungkapkan bahwa Kementerian Agama masih sangat kekurangan tenaga fungsional penghulu. Ujarnya kebutuhan fungsional secara Nasional mencapai 16.263 orang. Sementara yang tersedia saat ini berjumlah 9.054 penghulu Per 30 Agustus 2023.

Zainal mengatakan bahwa “saat ini kami memang darurat penghulu, apalagi penghulu yang akan pensiun hingga tahun 2027 mencapai 2.383 orang”. Kondisi ini sangat memprihatinkan karena ada beberapa penghulu yang harus menjalankan tugasnya lebih dari satu KUA Kecamatan. Jika hal ini dibiarkan dengan jumlah angka peristiwa pernikahan yang terus meningkat maka tidak menutup kemungkinan beberapa tahun kedepan sistem pendaftaran nikah akan menggunakan sistem tunggu dengan rentan waktu yang cukup lama.

(<https://kemenag.go.id/nasional/sangat-kurang-kemenag-harap-usulan-formasi-penghulu-disetujui-kemenpan-rb-tP6jk>. Diakses 3 November 2023).

Sejalan dengan ungkapan tersebut, Kuantitas penghulu khususnya di wilayah Kabupaten Pandeglang juga masih cukup jauh dari fase idealnya mengingat Kabupaten Pandeglang memiliki 35 kecamatan dengan jumlah penghulu yang ada saat ini hanya di angka 46. Kemenag Kabupaten Pandeglang mengakui atas kekurangan penghulu. Seperti yang dikatakan oleh Kepala Seksi (Kasi) Bimbingan Masyarakat Islam (Bimas), H. Maman Mansyur “Idealnya masing-masing Kecamatan di Kabupaten Pandeglang terdapat dua orang berstatus penghulu yang bertugas diantaranya Kepala KUA dan tambahan satu penghulu” (<https://news.detik.com/berita/d-6930034/kemenag-pandeglang-akui-sudah-lama-kekurangan-penghulu/amp>. Diakses 30 Oktober 2023).

Jumlah Kecamatan yang ada di Kabupaten Pandeglang mencapai angka 35, seharusnya terdapat 70 penghulu yang ada di Kantor Urusan Agama Kabupaten Pandeglang. beliau menambahkan bahwa “faktor utama kekurangan penghulu karena minimnya sumber daya manusia dan penghulu yang sudah memasuki usia pensiun selain itu staf pegawai negeri sipil yang ada dan bekerja dalam lingkungan Kantor Urusan Agama juga kurang layak untuk dikukuhkan menjadi penghulu”. Hal tersebut membuat masyarakat Kabupaten Pandeglang sering ditemukan tergesa gesa saat melangsungkan akad pernikahan karena jadwal penghulu yang padat dihari yang sama dengan kuantitas penghulu yang ada masih kurang memadai.

Hal tersebut terjadi karena Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh Kementerian Agama masih belum dikelola dengan baik. Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja dan berperan sebagai penggerak dalam organisasi (Ansory, 2018). Penentu jalan serta tercapainya tujuan suatu organisasi atau Lembaga adalah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini dapat direalisasikan jika sumber daya manusia yang dimiliki dikelola dengan baik.

Optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia membutuhkan sistem manajerial secara khusus berfokus dalam mengatur sumber daya manusia dalam hal ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan, pengelolaan individu anggota organisasi atau Lembaga, dan kelompok kerja. (Lucyda & Adawiyah, 2017). Manajemen sumber daya manusia juga memiliki peran sangat besar dalam hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia diantaranya adalah:

Pertama, mekanisme penarikan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Kementerian Agama dengan standarisasi kriteria yang telah ditentukan sesuai dengan potensi individu didalam bidang yang dibutuhkan Lembaga untuk memperoleh hasil secara maksimal sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh Lembaga tersebut.

Kedua, tahap penyeleksian dimana manajemen sumber daya manusia harus dapat mencari individu dengan potensi terbaik dari yang baik agar setiap tugas yang diemban calon sumber daya manusia di Lembaga dapat dilakukan

secara profesional dan hasil dapat maksimal, yang artinya tuntutan kebutuhan masyarakat dalam hal ini mengenai kekurangan kuantitas kepenghuluan kantor urusan agama dapat diatasi.

Ketiga, proses pengembangan sumber daya manusia dimana manajemen sumber daya manusia dituntut untuk mampu mengembangkan potensi dari setiap individu sumber daya manusia agar selalu berkembang dengan mekanisme yang efektif dan efisien serta selalu memberikan kritik dan saran kepada sumber daya manusia agar dapat bekerja lebih baik dan mampu menghadapi setiap situasi yang terjadi di lapangan

Keempat, memaksimalkan pemeliharaan sumber daya manusia dengan kata lain setiap sumber daya manusia yang dimiliki harus tetap berada dalam garis standar kompetensi diri dan setiap potensi individu harus selalu dalam pengawasan agar tidak ada penyalahgunaan wewenang saat melakukan tugasnya.

Kelima, penggunaan sumber daya manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan, setiap individu memiliki kemampuan dan keahlian tersendiri maka dari itu manajemen sumber daya manusia dalam penggunaannya harus dapat menempatkan posisi setiap sumber daya manusia sesuai dengan keahliannya agar setiap tugas yang diemban oleh individu dapat berjalan dengan baik. (Sugiarti, 2023:66).

Dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia secara maksimal maka potensi peningkatan jumlah penghulu akan berangsur membaik kualitas

dari masing masing penghulu juga dapat dipertanggungjawabkan sehingga krisis penghulu ini dapat diselesaikan dengan optimal.

Tujuan majemen sumber daya manusia dapat dicapai dengan menerapkan *actuating*. *Actuating* merupakan usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian (Siregar, 2021:32). Mengatasi masalah kualitas dan krisis penghulu ini manajemen sumber daya manusia harus merencanakan dengan matang mengenai metode, tahapan serta penempatan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuannya

Implementasi *actuating* dapat dilakukan dengan pemberian motivasi, serta bimbingan dan arahan secara berkala kepada setiap individu baik melalui studi banding, seminar, atau *study tour* untuk mengetahui pelaksanaan tugas yang bersifat teknis dengan baik guna meningkatkan kualitas penghulu. (Feriyanto & Triana, 2015:47). Implementasi *actuating* dalam manajemen sumber daya manusia memperhatikan kualitas dari setiap penghulu yang dikukuhkan. Agar dalam menjalankan tugasnya dilakukan secara maksimal maka penghulu yang dikukuhkan harus berskala profesional.

Profesional atau dalam kata lain profesionalitas itu sendiri merupakan individu/seseorang yang memiliki keahlian, keterampilan dan pengetahuan khusus dalam suatu bidang. Skala profesional penghulu diukur dari beberapa kompetensi seperti yang tertera dalam Keputusan Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Nomor DJ.II/102 tahun 2016 tentang penetapan standar kompetensi jabatan penghulu, bab II nomor 2 (Dirjen Bimas Islam, 2016:5).

Menjelaskan bahwa untuk menjadi seorang penghulu minimal harus memiliki tiga kompetensi yaitu:

Pertama, kompetensi manajerial, diukur dari tingkat Pendidikan dalam hal ini penghulu kantor urusan agama harus mampu mengelola jadwal pernikahan agar tidak terdapat kekeliruan ketika terdapat acara pernikahan dengan hari yang sama maka penghulu harus memiliki kemampuan manajerial yang baik salah satunya dalam pengaturan jadwal dan program baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Kedua, kompetensi teknis, diukur dari spesialisasi pendidikan, dalam hal ini penghulu harus mengetahui hal hal yang bersifat teknis khususnya dalam acara pernikahan setiap penghulu harus mengetahui bahwa dalam menjalankan tugasnya tidak hanya sebagai pencatat pernikahan namun dalam beberapa kondisi tertentu penghulu juga dapat berperan sebagai wali nikah. Penghulu sebagai wali nikah diantaranya ketika menghadapi pernikahan dengan pengantin wanita berstatus wali hakim, dan lain sebagainya.

Ketiga, kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja, seorang penghulu harus mengetahui kultur, budaya atau adat suatu daerah agar tidak terdapat kekeliruan serta konflik dalam menjalankan tugasnya. Implementasi ketiga kompetensi ini maka optimalisasi standar penghulu menjadi semakin jelas.

Kurangnya implementasi MSDM juga terdapat dalam penelitian yang dibuat dalam bentuk jurnal oleh Syarifuddin (2015). Penelitian tersebut

membahas Fungsionalisasi jabatan penghulu yang kinerjanya masih belum berjalan dengan baik di KUA sehingga membutuhkan beberapa evaluasi diantaranya sumber daya manusia dan latar belakang Pendidikan pegawai. Jabatan fungsional penghulu yang ada belum tepat karena hanya ada satu orang penghulu yang naik pangkat melalui angka kredit jabatan penghulu.

Penelitian dalam bentuk jurnal diatas dapat diketahui bahwa pokok permasalahan mengenai kualitas kinerja penghulu juga masih menjadi fokus yang harus dibenahi oleh Kemenag. Hal tersebut dapat diatasi dengan mengimplementasikan sistem manajemen sumber daya manusia dengan baik.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai “IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEMBENTUK PENGHULU PROFESIONAL DI KANTOR URUSAN AGAMA” yang dilakukan Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang.

Penelitian mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia ini dapat diterapkan secara maksimal untuk menjadi solusi dari permasalahan yang sedang dialami yaitu krisis penghulu dan dibutuhkannya penghulu yang berkualitas. Khususnya dalam penelitian ini mengangkat dan mengukuhkan sumber daya manusia yang berkompeten untuk menjadi penghulu dengan skala profesional di Kantor Urusan Agama Kabupaten Pandeglang.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas maka peneliti menyusun fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penarikan dan penyeleksian sumber daya penghulu di Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang?
2. Bagaimana pengembangan dan pemeliharaan sumber daya penghulu Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang?
3. Bagaimana penggunaan sumber daya penghulu Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan wawasan ilmu teoritis yang telah dipelajari selama perkuliahan serta diaplikasikan pada dunia kerja. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui cara penarikan dan penyeleksian sumber daya penghulu di Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang.
2. Mengetahui pengembangan dan pemeliharaan sumber daya penghulu Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang.
3. Mengetahui penggunaan sumber daya penghulu Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang.

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara akademis

Secara akademis penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya pada implementasi

manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam membentuk penghulu berkualitas dan profesional.

2. Secara praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pemikiran dan referensi Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang untuk mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia agar kuantitas penghulu dapat ditingkatkan secara maksimal dengan kualitas penghulu berskala profesional. Kualitas dan kuantitas penghulu yang profesional akan memberikan dampak positif bagi Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal

E. Hasil Penelitian yang Relevan

Berdasarkan penelitian yang telah didapat dari beberapa sumber, penulis menemukan skripsi yang menjadi hasil penelitian yang relevan sebagai bahan pertimbangan sekaligus untuk menghindari plagiarisme dalam penyusunan penelitian ini. Adapun penelitian yang relevan yaitu:

Pertama skripsi yang disusun oleh Saif 'Adli Zamani (2019). "Penghulu Sebagai Wali Nikah" didalam skripsi ini menjelaskan peran penghulu sebagai pegawai negeri sipil yang tidak hanya sebagai pencatat perkawinan namun penghulu juga memiliki peran atau tugas lain yakni sebagai wali nikah. Skripsi ini menjelaskan bahwa penghulu sebagai wali nikah memiliki beberapa bentuk yaitu taukil wali, wali hakim dan wali muhakam,

Perbedaan dengan skripsi ini, peneliti menitik beratkan penelitian terhadap implementasi dari manajemen sumber daya manusia untuk

membentuk penghulu profesional dengan meningkatkan kualitas serta kuantitas penghulu agar dalam menjalankan tugasnya dapat maksimal.

Kedua skripsi yang disusun oleh Achmad Murtadho (2016). “Implementasi Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2007 Mengenai Penghulu dan Kepala Kantor Urusan Agama Dalam Pencatatan Pernikahan” didalam skripsi ini menjelaskan tentang tugas penghulu dan Kepala KUA sebagai Pegawai Pencatat Nikah (PPN) sebagaimana tertera dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Per/62/M.PAN/6/2005 tentang jabatan fungsional penghulu yang juga merupakan PAN. Fokus penelitian skripsi ini kepada peran fungsi dan wewenang, pendapat dan implementasi peraturan dan faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan peraturan peran penghulu dan kepala KUA.

Perbedaan dengan skripsi ini, peneliti merancang langkah yang harus di implementasikan dalam pembentukan penghulu yang ideal dan profesional agar dapat menjalankan kewajibannya secara maksimal sebagai salah satu tugas dan peran sebagai penghulu telah di susun oleh penulis skripsi diatas.

Ketiga skripsi yang disusun oleh Neli Haryani (2021). “Proses Evaluasi Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Ilir Talo Kabupaten Seluma”. Skripsi ini mendeskripsikan proses evaluasi yang dilakukan oleh KUA terhadap kinerja pegawainya untuk memperbaiki dan meningkatkan sistem kerja pegawai KUA Kecamatan Ilir Talo.

Perbedaan dengan skripsi ini, peneliti lebih fokus terhadap langkah yang harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas penghulu agar masuk dalam

kriteria penghulu profesional dan manajemen yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang dalam menghadapi krisis kekurangan sumber daya manusia pada aspek kepenghuluhan.

Keempat Jurnal yang disusun oleh Zaili Rusli dengan judul “Evektivitas pelaksanaan Fungsi Penghulu Pada Kantor Urusan Agama Kecamatan Tualang”. Jurnal ini meneliti pelaksanaan fungsi penghulu dengan faktor SDM dan keterlibatan dari aparat yang berwenang serta prasarana yang dibutuhkan turut menjadi kunci suksesnya pelaksanaan fungsi penghulu.

Perbedaan dengan penelitian ini adalah mengenai pengimplementasian penghulu dari sisi *Actuating* dengan menerapkan *actuating* secara baik maka pengembangan dan peningkatan kualitas penghulu yang ada akan lebih baik.

Kelima Jurnal yang disusun oleh Sodikin, Syekh dan Umaraono dengan judul “Peran penghulu terhadap pencatatan perkawinan”. Jurnal ini meneliti tentang peran penghulu terhadap pencatatan perkawinan dimana penerapannya dilakukan dengan sosialisasi mengenai pentingnya pencatatan perkawinan yang dilakukan di lingkungan kecamatan dan belum menyeluruh sampai ke desa. Pelaksanaan tugas penghulu juga masih kurang optimal karena adanya faktor penghambat yaitu sumber daya manusia.

Perbedaan dengan jurnal ini, peneliti berfokus pada penerapan implementasi yang harus dilakukan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu penghulu yang ada agar tujuan dari tugas yang diberikan dapat dilaksanakan secara maksimal.

Keenam disertasi yang disusun oleh Halili (2019). “Penghulu Diantara Dua Otoritas Fiqih dan Komplikasi Hukum Islam (KHI)”. Disertasi ini merujuk pada isu hukum perkawinan yang masih terdapat dualism rujukan hukum yang digunakan penghulu di KUA. Sebagian dengan Fiqih dan Sebagian lainnya dengan KHI atau ketentuan hukum Islam. Penelitian ini juga mengangkat dinamika penyelesaian isu-isu hukum perkawinan dikalangan penghulu serta membahas aturan hukum material perkawinan.

Perbedaan dengan disertasi ini adalah dari sisi implementasi peningkatan kualitas SDM yang mana dalam penerapannya pengukuhan penghulu memiliki standar dengan ketentuan yang berlaku sehingga penghulu dapat menyelesaikan tugasnya dengan profesionalitas atau berdasarkan kualitas keilmuan dan wawasan yang telah ditetapkan.

F. Landasan Pemikiran

1. Landasan Teoritis

Implementasi merupakan pelaksanaan dari rencana yang telah dibuat dengan matang dan dianggap sempurna. Nurdin Usman (2002:70). Menyatakan dalam buku “Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum” mengemukakan bahwa implementasi merupakan sebuah aktivitas, aksi, tindakan atau sebuah mekanisme dari suatu sistem, tidak hanya berupa aktivitas namun didalamnya berupa kegiatan terencana untuk mencapai tujuan organisasi.

Edwards III (1984:1). Menyatakan bahwa tanpa implementasi yang efektif maka keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil

dilaksanakan. Implementasi kebijakan merupakan suatu aktivitas yang muncul setelah dikeluarkan pengarahan secara resmi dari suatu kebijakan yang berupa upaya mengelola rencana untuk menghasilkan *outcome* atau dampak positif bagi masyarakat.

Menurut Guntur Setiawan (2004:39). Implementasi adalah perluasan aktivitas dengan menyesuaikan interaksi antara tujuan dengan tindakan yang dilakukan dan membutuhkan jaringan birokrasi yang efektif, dengan diterapkannya penyesuaian antara tindakan dan tujuan maka perencanaan yang dibuat akan mencapai target dengan mudah.

Tercapainya tujuan suatu organisasi atau sistem yang bergerak di bidang jasa tentu membutuhkan sumber daya manusia. Ansory (2018:59). mengemukakan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan individu yang bekerja dan berperan sebagai penggerak dalam sebuah organisasi. Manusia merupakan aset yang fleksibel karena dapat dilatih dan dikembangkan potensinya untuk institusi ataupun perusahaan. Sumber daya manusia juga menjadi kunci penentu untuk perkembangan institusi atau perusahaan. Oleh karena itu untuk memaksimalkan potensi dari inidvidu tersebut harus dikelola dengan baik yaitu dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia.

Perencanaan, pengelolaan dan pengendalian sumber daya manusia membutuhkan manajerial yang fokus dalam mengelola sumber daya manusia yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Sihombing (2015:5). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu

penarikan, penyeleksian, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia agar dapat mencapai tujuan individu ataupun kelompok secara maksimal.

Supomo dan Nurhayati (2018:5). Mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai terjemahan dari *ManPower Management* yaitu manajemen yang mengatur unsur manusia. Sementara Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16). Merumuskan MSDM sebagai pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja sumber daya manusia memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi yang berupa penerapan fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Stoner dalam Priyono (2018:5). Mengemukakan bahwa MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa MSDM lebih dari sekedar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan kordinasi SDM organisasi. Namun MSDM merupakan kontributor utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Keberhasilan organisasi tidak luput dari adanya perbaikan kualitas pekerja, Priyono dan Marnis (2018:7). Merumuskan bahwa salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kualitas pegawai.

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia juga membutuhkan suatu kegiatan untuk mengimplementasikan sistem yang telah direncanakan yaitu *actuating*. Syamsi (1998:96). Mengemukakan bahwa *actuating* merupakan aktivitas pokok dalam manajemen yang mendorong semua bawahan untuk bergerak dan mencapai tujuan yang telah ditentukan dan merasa memiliki kepentingan serta Bersatu dalam rencana usaha organisasinya.

Actuating merupakan merupakan bagian dari proses pengarahan dari pimpinan kepada karyawan agar dapat mempunyai prestasi kerja dengan menggunakan potensi diri. Adapun fungsi pokok *actuating* adalah memengaruhi seseorang agar bersedia mengikuti intruksi, membuat seseorang suka mengerjakan tugas dengan baik dan menanamkan serta memelihara rasa tanggung jawab seseorang terhadap Tuhan, Negara dan masyarakat (Feriyanto, 2015:48).

2. Kerangka Konseptual

Penghulu merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas di Kantor Urusan Agama (KUA) dengan peran sangat penting dalam suatu pernikahan. Diantara tugas yang harus dijalaninya ialah pencatat perkawinan, dalam menjalankan tugasnya penghulu memiliki pengalaman tersendiri untuk menghadapi segala kemungkinan yang akan terjadi dalam suatu acara pernikahan. Karena dalam kondisi tertentu penghulu dapat menjadi wali nikah berdasarkan regulasi yang berlaku (Adli, 2019).

Kualitas penghulu profesional diperoleh dari sistem yang fokus mengelola sumber daya manusia yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Guest dalam Priyono (2008:5). Hasil kerja yang maksimal akan tercapai Ketika kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola sumber daya manusia harus diarahkan pada penyatuan elemen organisasional, komitmen pekerja dan kelenturan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia harus diimplementasikan dengan baik agar tujuan dapat tercapai. Implementasi kebijakan merupakan aktivitas yang terlihat setelah dikeluarkan pengarahannya yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya mengelola input untuk menghasilkan *output* atau *outcomes* bagi masyarakat (Haedar, 2008:117). *Output* yang baik akan diperoleh dari proses yang baik pula maka untuk menyelesaikan permasalahan krisis penghulu ini seorang penghulu harus mendapatkan pengarahannya serta pengembangan kualitas diri agar dapat menguasai ranah tugasnya yaitu kepenghuluan.

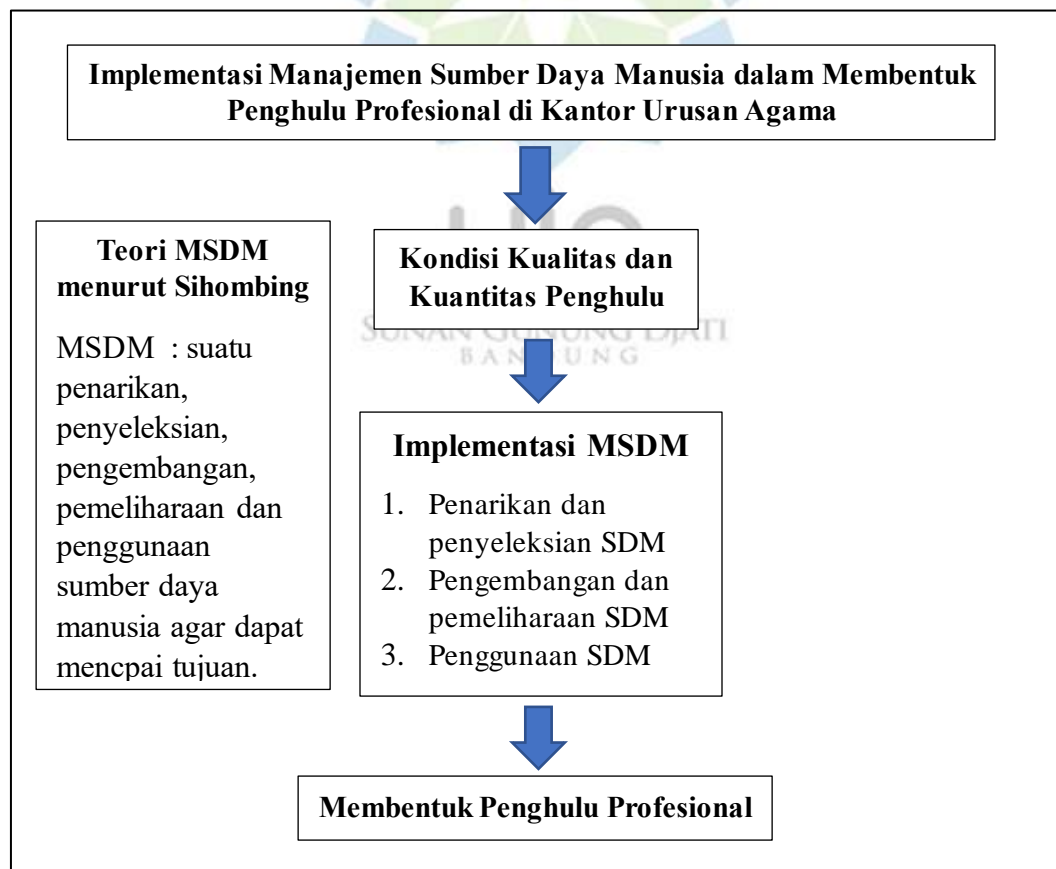
Bentuk dari implementasi *actuating* berupa tindakan menurut Feriyanto dan triana (2015:47) meliputi:

- a) Memberikan motivasi, semangat inspirasi atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan untuk bekerja lebih baik.
- b) Pemberian bimbingan melalui contoh tindakan seperti pengambilan keputusan, dan memperbaiki sikap.

- c) Pengarahan yang dilakukan dengan memberikan petunjuk yang benar secara tegas, jelas dan terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Implementasi *actuating* seperti yang tertulis diatas yaitu pemberian motivasi, pemberian contoh melalui tindakan serta pengarahan merupakan hal yang harus di terapkan dalam manajemen sumber daya manusia karena sangat berpengaruh dalam membentuk penghulu yang berkualitas dan profesional khususnya dalam penelitian ini yaitu di Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang.

Bagan 1.1 kerangka konseptual.



(Sumber: Observasi peneliti, 2023).

Langkah langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menentukan judul berdasarkan fenomena yang sedang terjadi saat ini yaitu Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Membentuk Penghulu Profesional Kantor Urusan Agama. Langkah selanjutnya peneliti menganalisis secara langsung mengenai kondisi dari kualitas dan kuantitas penghulu yang ada di Kemenag Kabupaten Pandeglang, setelah data didapatkan selanjutnya meneliti mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan Kemenag mengenai penarikan dan penyeleksian penghulu, pengembangan dan pemeliharaan kinerja penghulu, serta penggunaan sumber daya penghulu untuk membentuk penghulu profesional sehingga masalah krisis kuantitas penghulu yang sedang ada dapat diatasi secara maksimal.

G. Langkah-Langkah Penelitian

a) Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat sosial penelitian yang didalamnya terdapat pelaku atau sumber daya manusia serta adanya kegiatan yang bisa dilakukan observasi dan diteliti. (Nasution, 2003:43). Penulis melakukan penelitian di Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang, Jl. Jendral Ahmad Yani No. 172, Pandeglang, Kecamatan Karang Tj., Banten, 42211.

Alasan memilih lokasi ini adalah karena Kabupaten Pandeglang memiliki sumber daya penghulu paling banyak dibanding wilayah lain di

Provinsi Banten dengan demikian peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana Implementasi MSDM dilakukan sehingga Sumber daya penghulu yang dimiliki menjadi paling banyak di Provinsi Banten ketika kondisi kuantitas yang kurang ini terjadi di seluruh Indonesia.

b) Paradigma dan Pendekatan

Paradigma yang dilakukan peneliti adalah paradigma konstruktivisme. Paradigma ini menganggap ilmu sosial sebagai penelitian terstruktur dengan tindakan yang didalamnya terdapat makna sosial dengan observasi langsung yang mendalam terhadap individu yang terlibat dalam menjaga dunia sosial mereka. (Hidayat, 2003:3).

Paradigma ini digunakan untuk melakukan analisis secara langsung tentang fenomena sosial yang sedang terjadi dalam hal ini adalah krisis kepenghuluhan maka data yang diperoleh terkait implementasi MSDM yang dilakukan Kemenag Kabupaten Pandeglang dalam membentuk penghulu profesional agar dapat mengatasi fenomena yang terjadi saat ini.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dipakai ketika meneliti keadaan objek alamiah dengan peneliti sebagai instrumen kunci yang mengambil sampel dari sumber data secara *purposive* dan *snowball* dengan teknik pengumpulan *triangulasi* atau gabungan (Sadiah,2015:19).

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh data secara langsung terkait masalah yang sedang diteliti dan hasil dari penelitian

ini berupa pemahaman dan penjelasan terkait pengimplementasian manajemen sumber daya manusia yang dilakukan Kemenag Kabupaten Pandeglang dalam membentuk penghulu profesional.

c) Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk melukiskan secara terstruktur mengenai fakta tertentu dengan cermat. Data yang dikumpulkan mengutamakan kegiatan observasi dan suasana alamiah (Sadiah, 2015:81).

Peneliti menggunakan metode ini bertujuan untuk mengetahui serta mengungkap fakta yang terjadi saat ini dari beberapa anggota Masyarakat. Metode deskriptif digunakan dengan cara peneliti mengamati secara langsung fenomena sebenarnya untuk mendapatkan informasi mengenai data yang dibutuhkan secara faktual.

d) Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif, jenis data kualitatif mengambil sampel data dengan bentuk kata, skema dan gambar (Sugiyono, 2015).

Data yang diambil dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari informasi yang diberikan narasumber sehingga berbentuk kata yang dicatat atau direkam serta hasil dokumentasi Kemenag terkait masalah yang sedang di teliti sehingga data yang diperoleh akan lebih jelas.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder. Sumber data primer merupakan data yang diperoleh dari wawancara dengan informan dengan catatan atau rekaman (Kusumawastuti, 2019:34). Sedangkan sumber data sekunder menurut Arifani dalam Sadiyah (2015:87). Mendefinisikan bahwa data yang diperoleh dari hasil literatur buku yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti.

a) Sumber Data Primer

Data premier yaitu sumber data yang sangat penting dan diperoleh dari pengamatan dan wawancara, dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara langsung dengan Kepala Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang atau yang mewakilinya dalam hal ini adalah Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam (BIMAS) sebagai wadah yang menaungi KUA serta penghulu, dan kepala Kantor Urusan Agama (KUA). Serta beberapa narasumber pelengkap seperti penghulu yang bertugas dan beberapa anggota masyarakat yang telah melangsungkan akad pernikahan dalam waktu dekat

b) Sumber Data Sekunder

Data sekunder ini merupakan sumber data yang diperoleh dari kepustakaan, jurnal, dokumen, artikel, dan jenis data lainnya yang berkaitan dengan penelitian untuk melengkapi data agar lebih jelas dan lengkap.

e) Informan Penelitian

1. Informan

Informan adalah sebutan bagi orang yang memberikan suatu informasi kepada orang yang membutuhkan informasi. Informan dalam penelitian adalah orang yang memiliki pengetahuan, wawasan serta pengalaman lebih yang sesuai dengan tema penelitian (Dakwah dan Komunikasi, 2021).

2. Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini merupakan metode pemilihan sampel dengan mempertimbangkan faktor tertentu dalam proses pengambilan sampel (Sadiah, 2015:19).

Peneliti menentukan informan berdasarkan kedekatan narasumber kepada tema penelitian dengan tujuan agar informan dapat memberikan informasi sesuai dengan yang di harapkan peneliti. Terdapat dua kategori informan dalam penelitian ini yaitu informan inti yaitu orang yang memiliki peran, pengetahuan serta wewenang terkait fenomena yang di teliti dan informan pelengkap yaitu orang yang melaksanakan serta merasakan dampak yang terjadi mengenai masalah yang diteliti untuk mendapatkan keabsahan data. Adapun informan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 1.1 Informan Penelitian

Informan Inti	Informan Pelengkap
Kepala Kementerian Agama/yang mewakili	Kepala KUA
Kasi Bimas	Penghulu
Staf Bimas	

Sumber: Observasi peneliti, 2023.

Informan inti dalam penelitian ini adalah Kepala Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang atau yang mewakilinya, Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam yang sedang bertugas dan Staf Bimbingan Masyarakat Islam di Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang. Selain itu terdapat informan pelengkap yaitu Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan terpilih dan penghulu terpilih yang sedang aktif dalam menjalankan tugasnya.

f) Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting dalam sistematika penelitian, untuk memperoleh data sesuai dengan yang di harapkan berdasarkan standar data yang telah ditetapkan. Pengumpulan data dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu:

1. Observasi

Menurut Adler & Adler (1987:389). Mendefinisikan bahwa observasi adalah suatu dasar fundamental dari semua jenis metode penelitian kualitatif, terkhusus dalam ilmu sosial dan perilaku manusia. Diperjelas oleh Morris (1973:906). Mengemukakan bahwa observasi merupakan pencatatan suatu gejala dengan menggunakan instrumen dan merekamnya dengan tujuan ilmiah atau tujuan lainnya.

Observasi dalam penelitian ini dilakukan secara langsung dilokasi penelitian mengenai fenomena krisis kepemimpinan dengan data yang diperoleh akan di catat dan direkam menggunakan instrumen seperti perekam suara atau *handphone* untuk melengkapi data secara maksimal.

2. Wawancara

Wawancara merupakan proses interaksi dua arah atau tanya jawab secara langsung dengan dua orang atau lebih (Sadiah, 2015:88). Menurut Sugiyono (2018:467). Wawancara merupakan *in depth interview* yaitu pengumpulan data dengan semi struktur yang dilakukan kepada narasumber secara bebas namun disertai pedoman pertanyaan.

Interaksi berupa tanya jawab secara langsung antara pewawancara dengan narasumber dilakukan agar data yang dibutuhkan dalam penelitian akan sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam penelitian ini wawancara harus dilakukan pertamakali kepada kepala Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang, dimulai dari perkenalan diri hingga penyampaian maksud dan tujuan wawancara kemudian dilanjut dengan kasi Bimas, Kasi Kua dan informan pelengkap.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan mencari dan mengumpulkan data mengenai hal hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen dan lain sebagainya (Arikunto, 2006). Dokumentasi menjadi bukti data yang berupa, tulisan, gambaran, rekaman yang mengandung informasi terkait hal yang diteliti dan ini merupakan cara peneliti untuk memperkuat data yang diperoleh dari Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang.

Dokumentasi sangat penting karena didalamnya terdapat bukti dari data yang diperoleh selama observasi dan wawancara berlangsung, adanya catatan, visual atau foto serta rekaman suara maka data yang diperoleh akan mudah diolah dan semakin lengkap, jelas dan akurat.

g) Teknik Penentuan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan hal yang sangat penitng dalam penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi yaitu metode yang digunakan dalam penelitian untuk melakukan validasi dan verifikasi dari temuan dengan menggabungkan beberapa sumber daya

atau pendekatan yang berbeda. Menurut Bachtiar, Triangulasi merupakan suatu cara untuk memperoleh data yang benar benar absah dengan pendekatan metode ganda. (Bachtiar, 2010:56).

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini berupa pengumpulan dan pengecekan dari gabungan beberapa data yang diperoleh melalui beberapa metode seperti wawancara, observasi, dokumentasi, dan metode lainnya terkait masalah yang sedang diteliti untuk menemukan validasi yaitu kesesuaian data dengan beberapa sumber agar data yang diperoleh agar secara yakin dan terbukti valid kebenarannya.

h) Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah suatu proses mencari, Menyusun dan mengolah data secara sistematis yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi agar dapat dipahami dan dimanfaatkan oleh pembaca.

M.B.Miles dan A.M. Huberman dalam Sadiah (2015:93). Mendeskripsikan langkah-langkah dalam melakukan analisis data yaitu:

1. Reduksi Data

Proses reduksi data ialah melakukan pencatatan dan merangkum data penting di lapangan yang mampu mengupas tema permasalahan (Sadiah, 2015:93).

Reduksi data dalam penelitian ini peneliti mencatat dan merangkum setiap temuan data penting dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang memiliki kaitan dengan tema penelitian.

2. *Display*

Display data yaitu mengelompokan data yang diperoleh sesuai fokus dan aspek permasalahan yang diteiti. Seperti data yang bertumpuk, laporan lapangan yang tebal akan menyulitkan dalam mengambil kesimpulan secara tepat dengan melihat gambaran secara menyeluruh (Sadiah, 2015:93).

Display dalam penelitian ini, peneliti mengelompokan data data yang didapatkan dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi untuk mempermudah pengolahan data setelah data disusun dengan baik

3. Menyimpulkan dan verifikasi

Langkah akhir dalam penelitian ini adalah menarik kesimpulan dari seluruh data yang diperoleh dilapangan agar mendapatkan gambaran secara rinci terkait penelitian yang dilakukan. Kemudian data diverifikasi dengan data-data baru yang memungkinkan mendapat keabsahan dari hasil penelitian (Sadiah, 2015:93).

Tahap ini peneliti menarik kesimpulan dari seluruh hasil temuan data yang diperoleh dilapangan kemudian diverifikasi dengan data baru untuk mendapatkan keabsahan.

