

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung

Kementerian Agama merupakan lembaga negara yang berada di bawah kementerian agama. Adanya Kementerian Agama sebagai bagian dari tata pemerintahan Negara Republik Indonesia terbentuk melalui sejarah perjuangan yang panjang.

Pada tanggal 19 Agustus 1945, dibicarakan jumlah kementerian yang akan dibentuk serta tugasnya masing-masing, yang disiapkan oleh sub panitia terdiri dari: Subarjo, Sutarjo, Kasman Singodimedjo. Dalam rapat ini Laturhari keberatan dibentuknya kementerian agama, masalahnya siapa yang akan menjadi menteri agama yang akan diterima semua pihak. Saat itu disarankan agar masalah agama dipisahkan dari urusan kenegaraan dan Negara tidak mencampuri urusan agama.¹

²Setelah 3 (tiga) bulan Badan Proklamasi Kemerdekaan Komite Nasional Indonesia Pusat (BPKNIP) yang waktu itu merupakan parlemen menyelenggarakan sidang plenonya di Jakarta bertempat di gedung Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia Salemba pada³ tanggal 24 s/d

¹https://id.wikipedia.org/wiki/Kementerian_Agama_Republik_Indonesia/Sejarah_Kementerian_Agama. diakses pada tanggal 5 Agustus 2019

28 Nopember 1945 yang dihadiri oleh Presiden, Wakil Presiden dan para menteri serta utusan KNI daerah seluruh Indonesia.

Setelah pemerintah menyampaikan keterangan dalam sidang tersebut maka disampaikan pandangan umum wakil-wakil KNI daerah, wakil KNI, karesidenan Banyumas yang terdiri dari KH. Abu Dardiri dan M. Soekoso Wiejo Saputro dengan juru bicara KH. Saleh Suaidi mengajukan usul:

“Supaya dalam Negara Indonesia yang sudah merdeka ini hendaknya janganlah urusan agama hanya diambilkan kepada kementerian pendidikan dan kebudayaan saja, tetapi hendaknya didirikan kementerian agama yang khusus dan tersendiri”.

Usul tersebut mendapatkan sambutan dan dukungan secara aklamasi dari para anggota BpKNIP (semacam MPR saat itu) dan juga mendapatkan dukungan penuh dari utusan daerah, seperti utusan dari Bogor, yang terdiri dari Muh. Nasir, Dr. Mawardi, Dr. Marzuki Mahdi dan N. Kartosudarmo. Dengan diterimanya usul tersebut secara aklamasi oleh anggota BPKNIP tersebut merupakan suatu consensus yang membuktikan bahwa adanya Kementerian Agama di Negara Republik Indonesia adalah kesepakatan atas keinginan seluruh rakyat Indonesia.

Adanya Kementerian Agama RI merupakan bukti bahwa Indonesia bukanlah Negara sekuler dan sebagai pengejawantahan sila ke 1 Pancasila dan ketentuan pasal 29 UUD 1945 dan motivasi departemen agama selain merupakan ciri masyarakat Indonesia yang religius, juga untuk

menampung, menyalurkan aspirasi keagamaan, mengembangkan sekaligus membina umat beragama di Indonesia.⁴

Berdirinya kementerian agama lebih lanjut disahkan berdasarkan penetapan pemerintah nomor: I/SD, tanggal, 3 Januari 1946 bertepatan tanggal, 24 Muharram 1364 H dan sebagai menteri agama yang pertama adalah H. Rosyidi, BA (Prof. Dr. KH. Rosyidi terakhir sampai meninggal dunia sebagai guru besar hukum islam pada Universitas Indonesia).¹ Untuk pegangan lebih lanjut telah dikeluarkan oleh menteri agama nomor 6 tahun 1956, tanggal 1 Maret 1956, yang menetapkan bahwa tanggal 3 Januari 1946 sebagai hari ulang tahun Kementerian Agama RI, yang kemudian dalam rangka peringatan hari ulang tahun Kementerian Agama yang ke 34 tanggal, 3 Januari 1980, peringatan tersebut diubah sebutannya menjadi “Hari Amal Bakti Departemen Agama” disingkat “HAB DEPAK”.⁵

Nilai kunjungan para pendiri departemen yang perlu terus dikembangkan dan diwariskan kepada generasi penerus adalah motto “Ikhlas Beramal” yang diabadikan dalam Departemen Agama. Motto tersebut dilatarbelakangi oleh perilaku para pemimpin dan seluruh aparat departemen agama pada awal berdirinya yang memiliki watak, sifat dasar yang dipedomani sebagai sistem nilai yang dihayati dalam melaksanakan tugas pekerjaan yaitu “sederhana, ikhlas, berpandang jauh ke depan, populis dan sebagai pegawai pejuang serta mempunyai kesatuan”. Sejak

⁴https://id.wikipedia.org/wiki/Kementerian_Agama_Republik_Indonesia/Sejarah_KementerianAgama .diakses pada tanggal 5 Agustus 2019

⁵https://id.wikipedia.org/wiki/Kementerian_Agama_Republik_Indonesia/Sejarah_KementerianAgama .diakses pada tanggal 5 Agustus 2019

saat itulah kantor-kantor jiwa persatuan dan Kementrian Agama berdiri di masing-masing Kabupaten/Kota termasuk di Tulungagung.

2. Visi dan Misi

a. Visi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung

“Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Tulungagung Yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, Dan Sejahtera Lahir Batin Dalam Rangka Mewujudkan Indonesia Yang Berdaulat, Mandiri Dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”.⁶

b. Misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung

- 1) Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama
- 2) Memantabkan kerukunan intra dan antar umat beragama
- 3) Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas.
- 4) Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan.
- 5) Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel.
- 6) Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan.
- 7) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya.

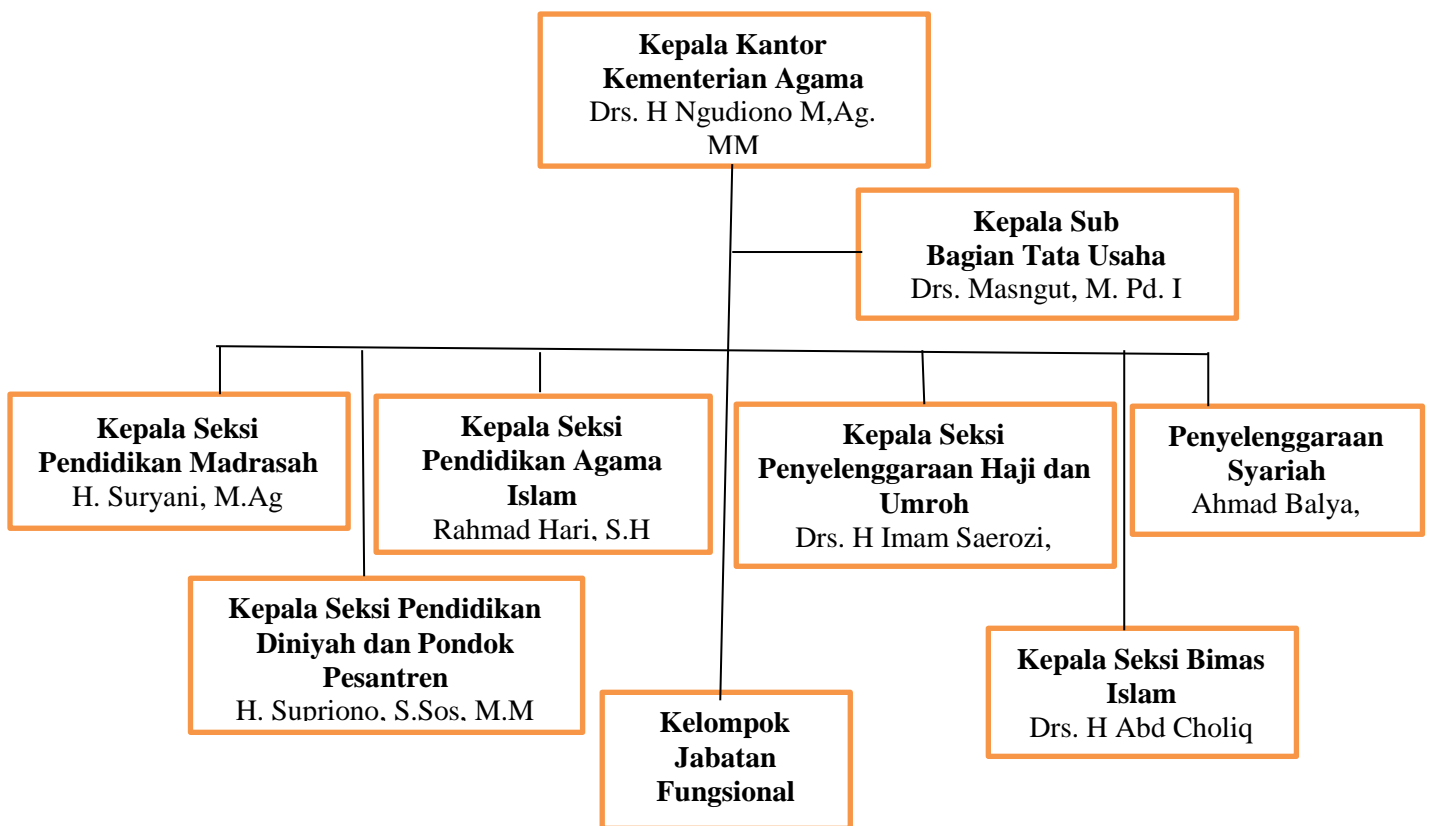
⁶ <http://www.kemenag-tulungagung.go.id/>. diakses pada 5 Agustus 2019

3. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung

Gambar 3.1

Struktur Organisasi

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung



Sumber: Kementerian Agama Tulungagung⁷

Pejabat utama Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung meliputi :

- 1) Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung

⁷ <http://www.kemenag-tulungagung.go.id/>. diakses pada 5 Agustus 2019

- 2) Kepala Sub Bagian Tata Usaha
- 3) Kepala Seksi Pendidikan Madrasah
- 4) Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam
- 5) Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam dan Pontren
- 6) Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah
- 7) Kepala Seksi Bimas Islam
- 8) Penyelenggara Syari'ah
- 9) Kelompok Jabatan Fungsional

4. Kondisi Objektif Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung

a. Letak Geografis ⁸

Bujur Timur : 111 43 -112 0

Lintang Selatan : 51 - 8 18

b. Luas dan batas-batas wilayah

Secara administratif Kabupaten Tulungagung luas wilayah mencapai 1, 150, 41 km² dengan 19 Kecamatan dan 271 desa/kelurahan dengan batas-batas:

Utara → Kabupaten Kediri

Timur → Kabupaten Blitar

Selatan → Samudera Indonesia

Barat → Kabupaten Trenggalek

⁸<http://www.kemenag-tulungagung.go.id/>, diakses pada 5 Agustus 2019

Rincian jarak radius dari temat kedudukan Pengadilan Agama Tulungagung ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Ketua Pengadilan Agama Tulungagung.

c. Jumlah Penduduk

Berdasarkan data statistik tahun 2018 dari Badan Pusat Statistik Kabupaten (BPS) Tulungagung sebanyak 1.561.675 jiwa dan sebanyak 989.117 (98,78%) jiwa beragama Islam.

B. Paparan Data

Data yang disajikan pada temuan penelitian ini merupakan data hasil observasi, data hasil wawancara dengan beberapa informan. Data yang tidak terungkap melalui wawancara, dilengkapi dengan data hasil observasi langsung secara partisipatif yang dilakukan pada bulan Agustus, untuk memperkuat substansi data hasil wawancara dan observasi, maka dilakukanlah penelusuran terhadap dokumen dan arsip yang ada. Data hasil penelitian ini diuraikan berdasarkan fokus pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Peran pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung

Berdasarkan wawancara dengan narasumber yang dilakukan oleh penulis di Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung, gaya kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan demokratis. Adapun dengan sistem gaya demokratis, memungkinkan para bawahan turut serta berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan sehingga dapat

memaksimalkan kinerja dan pencapaian tujuan di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung.

“Pemimpin yang baik itu kalau menurut saya, pemimpin yang tidak otoriter. Gaya kepemimpinan saya ya yang seperti ini, demokratis lebih mementingkan keadilan diatas kebersamaan. Jadi tidak selalu saya yang menentukan solusi suatu permasalahan walaupun saya adalah pemegang kendalinya.”⁹

“Ketika kami sedang rapat beliau menjadi penghubung antara kami dengan kepala-kepala seksi yang ada disini. Dan semuanya diberikan kesempatan untuk menyatakan pendapat. Nanti kalau masalah penugasan, ya itu sesuai bidangnya, Bapak Ngudiono tetap yang menyimpulkan dan yang memutuskan.”¹⁰

Berdasarkan paparan dari narasumber dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di Kantor Kementrian Agama Tulungagung adalah demokratis berkebalikan dengan otoriter yang cenderung memusatkan pada keputusan pemimpin. Dimana setiap kendala ataupun topik disetiap wacana, pimpinan akan memberikan kesempatan untuk menyatakan pendapat para bawahannya.

Liasion merupakan peran pemimpin dalam memelihara jaringan kontak luar yang memberikan informasi dan dukungan. Sejalan dengan paparan pimpinan sebagai penghubung, pendapat lain juga dikemukakan oleh Bapak Masngud selaku staff bagian tata usaha.

“Beliau melakukan perannya dengan interaksi-interaksi baik dengan teman sejawat, staf dan orang-orang lain diluar lembaga untuk mendapatkan informasi yang tentunya berguna untuk Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung. Dimana informasi tersebut dapat berguna atau

⁹Wawancara dengan Bapak Ngudiono Kepala Kantor Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

¹⁰Wawancara dengan Bapak Putut selaku staff bagian umum Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

menjadi dukungan menjalankan tupoksi sebagai pegawai untuk meningkatkan kinerja. Sangat betul beliau menjadi penghubung bagi kami, memberikan dukungan informasi luar untuk disampaikan pada seluruh staff.”¹¹

Dari kutipan wawancara tersebut membuktikan bahwa kepala Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung menjalankan peran *liasion* dimana peran ini membangun dan memelihara kontak dalam dan diluar lembaga untuk memberikan informasi kepada karyawan-karyawannya sehingga informasi dapat digunakan sebagai dukungan menjalankan tupoksi untuk meningkatkan kinerja.

Peran seorang pemimpin sangat penting dalam mengelola suatu organisasi. Watak dan perilaku pemimpin sangat berpengaruh dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh pimpinan Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung sebenarnya sudah sangat mendukung bagi peningkatan kinerja karyawan. Seperti yang dipaparkan oleh Bapak Fani:

“Menurut saya semenjak dipimpin Pak Ngudiono semua program berjalan dengan baik, bagus, ya contohnya ini seperti pelaksanaan haji meningkat, peminatnya bagus, kinerjanya meningkat pelayanannya lebih meningkat dari yang kemarin-kemarin, dan juga pelayanan terbaik.”¹²

“Peningkatan-peningkatan yang ada di sini juga sudah cukup lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya. Baik tugas-tugas maupun pekerjaan yang berjalan juga sudah efektif. Menurut saya pemimpin di sini itu itu sangat disiplin. Bapak Ngudiono itu selalu mengingatkan kita untuk

¹¹ Wawancara dengan Bapak Masngud selaku kepala sub bagian tata usaha di Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

¹²Wawancara dengan Bapak Fani selaku staff penyelenggaraan haji dan umroh Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

gercep ya istilahnya gerak cepat, bertanggung jawab, dan bersinergi dan beliau itu selalu tegas disiplin wibawanya.”¹³

Dari narasumber dapat diketahui bahwa pimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti terjadi peningkatan peningkatan kinerja, dan layanan pada program berjalan Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung.

Hasil wawancara juga menunjukkan kepemimpinan Bapak Ngudiono mengacu pada pedoman dan petunjuk yang berlaku, yaitu sistem kepemimpinan satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

“Kitakan punya peraturan dan SOP yang berlaku, jadi setiap pekerjaan yang ada disini selalu mengacu pada aturan yang telah ditetapkan tersebut. Selama dipimpin beliau, setiap kali kita ketemu masalah, beliau selalu mengingatkan bahwa untuk menyelesaikan pekerjaan itu harus mengacu pada pedoman dan prosedur yang berlaku.”¹⁴

“Dilingkungan Kementerian Agama ini, peraturannya banyak, ada aturan dari Mentri Agama, ada aturan dari Undang-Undang, ada juga aturan dari Kementerian Agama Tulungagung sendiri, jadi kita harus mengikuti aturan yang ada. Setiap ada informasi baru ya kita harus komunikasikan. Jadi gini, aturan itu kan dibuat agar kita mudah menyelesaikan suatu pekerjaan. Jadi begitu ada kebijakan baru, nanti pasti

¹³ Wawancara dengan Ibu Qori' selaku staff penyelenggaraan haji dan umroh Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

¹⁴Wawancara dengan Ibu Qori' selaku staff penyelenggaraan haji dan umroh Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

akan ada binaan atau sosialisasi ya gunanya agar intruksi itu bisa dilaksanakan.”¹⁵

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap pekerjaan yang ada di Kementerian Agama Tulungagung selalu mengikuti aturan dan prosedur yang ada. Aturan tersebut dapat terurai melalui SOP, atau perundang undangan yang berlaku maupun keputusan dari Mentri Agama dan aturan yang dibuat Kementerian Agama Tulungagung sendiri. Setiap kebijakan yang berlaku akan diinteruksikan dan dilakukan binaan atau sosialisasi agar intruksi bisa dilaksanakan dengan baik.

Sejalan dengan pendapat tersebut, kepala sub bagian tata usaha menjelaskan bahwa selalu ada pembinaan setiap hari senin guna memberikan arahan kerja.

“Kita selalu mengadakan apel pagi setiap hari senin. Juga BINKASINTAL (Pembinaan karir Dan Mental). Pada setiap kesempatan, Bapak Ngugiono akan memberikan arahan kepada kami. menjelaskan beban dan tugas para staf dengan jelas. Arahan dan perintah itu bisa datang melalui formal dan informal komunikasi langsung.”¹⁶

Dalam penjelasan tersebut dijelaskan bahwa komunikasi pemimpin terjadi dengan dua cara; informal dan formal. Pada tahap formal dapat melalui apel pagi, pembinaan kerja dan mental serta rapat. Sementara komunikasi informal menggunakan komunikasi langsung yang ada.

“Jalanan komunikasi disini tidak ada sekat, pimpinan disini berfungsi sebagai jembatan bagi para bawahan. Jadi saya mengontrol dan mengkoordinir bawahan saya dari staff sampai ke bagian bagian kepala seksi. Ya kalau lewat kepala bagian dan kepala seksi sudah bisa dikomunikasikan dengan baik, saya hanya menyampaikan ke kepala

¹⁵Wawancara dengan Bapak Ngudiono Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

¹⁶Wawancara dengan Bapak Masngud selaku kepala sub bagian tata usaha di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

bagian dan kepala seksinya saja. Tapi kalau sekiranya membutuhkan kerjasama kebersamaan yang sekiranya sulit untuk di interuksikan saya sampaikan pada setiap rapat atau apel pagi pada semua staff karyawan. Kalau sekiranya ada interuksi yang membutuhkan konsultatif, saya bicarakan dulu dengan kepala bagiannya, kepala seksinya baru setelah menemui solusi saya interuksikan dan mereka yang menjalankan.”¹⁷

“Pimpinan disini tugasnya ya memberi intruksi kepada kami, mengawasi jalannya pekerjaan. Beliau sering melakukan interaksi dengan kami, memberikan arahan-arahan dan petunjuk yang berguna dalam pekerjaan kami.”¹⁸

Pimpinan berfungsi sebagai pengontrol dan pengkoordinir serta pengawasan antara kepala bagian, kepala seksi dan staff. Pemimpin menjembatani komunikasi antara para staff karyawan agar proses kinerja karyawan berjalan dengan baik. Pemimpin menjalankan fungsi konsultatif melalui kepala bagian bidang dan kepala seksi untuk disampaikan pada para staff agar keputusan yang dihasilkan berjalan secara efektif.

2. Kendala dan solusi pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung.

a Kendala pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan

Kendala yang dihadapi pimpinan dari Kementerian Agama Tulungagung dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

“Kendalanya itu bagaimana caranya kita bisa memperkuat kebersamaan. Karenakan kebersamaan itulah yang memupuk hubungan. Jadi nantinya kerjasama akan berjalan dengan baik.”¹⁹

¹⁷Wawancara dengan Bapak Ngudiono Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

¹⁸ Wawancara dengan Bapak Fani selaku staff penyelenggaraan haji dan umroh Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

¹⁹Wawancara dengan Bapak Ngudiono Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

“Kekompakan kalau menurut saya, jadi bagaimana satu tim itu bisa saling berintegrasi ya, menciptakan kondisi yang kondusif. Kalau kondisinya kondusif kan nanti pekerjaan juga akan cepat selesai.”²⁰

Membentuk dan memperkuat kebersamaan merupakan kendala dalam mempererat suatu hubungan antar staf karyawan agar kerjasama dapat terlaksana dengan baik. Kerjasama dan kondisi yang kondusif akan membuat pekerjaan cepat selesai.

“Idealisnya suatu pekerjaan itu di ukur dari mutu dan standar yang telah ditetapkan. Walaupun tugas dapat terselesaikan tapi terkadang muncul permasalahan dalam operasionalnya. Seperti contohnya proses input data pendaftar haji itu memerlukan waktu yang agak lama, setiap tahun itu pasti yang mendaftar haji meningkat. Jadi kita harus menemukan solusi bagaimana prosesnya dapat berjalan dengan efektif efisien sehingga para calon jamaah haji itu bisa diberangkatkan haji. Atau bisa juga datang dari kebijakan dari Menteri Agama, itu harus segera direalisasikan dengan baik. Dalam realisasinya kerap ditemui masalah-masalah baik dari koordinasi dari kepala bagian bidangnya kurang, atau SDM kita yang kurang memumpuni”²¹

“Di Kementrian Agama itu sendirikan juga punya standar dan mutu tersendiri dalam memperkerjakan karyawan. Setiap sub bagian disini juga punya fungsi dan tugas masing-masing. Kendala muncul itu ketika ada himbuan dari pimpinan tapi kami belum bisa merealisasikan dengan sempurna karena kurangnya personaliti.”²²

Suatu pekerjaan memiliki mutu dan standar, dalam prosesnya kinerja karyawan pada Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung memiliki kendala operasional. Seperti input data pendaftar haji yang memerlukan waktu lama. Dalam setiap keputusan yang dibuat Menteri Agama harus segera direalisasikan, namun dalam proses

²⁰ Wawancara dengan Bapak Bapak Masngud selaku kepala sub bagian tata usaha di Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019

²¹Wawancara dengan Bapak Ngudiono Kepala Kantor Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

²² Wawancara dengan Bapak Muhammad Nazir Basarianto selaku staff kelompok jabatan fungsional di Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

pengkoordinasian terkadang SDM masih kurang memumpuni karena kurangnya personaliti.

b Solusi pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan

Setiap pimpinan memiliki dan solusi dalam meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula dengan Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung. Berikut solusi pimpinan dalam mengatasi beberapa kendala yang ada:

“Untuk memupuk kebersamaan dalam suatu hubungan, kita adakan kerja bakti setiap hari jumat. Melakukan koordinir melalui rapat serta pembinaan karir dan mental di apel pagi hari senin. Dan juga diadakan istighosah untuk meningkatkan kemampuan psikis dan mental kita melalui agama.”²³

“Setiap hari senin beliau selalu menghadiri apel dan memberikan arahan arahan kepada para staffnya. Selama beliau memimpin, beliau tidak pernah tidak menghadiri apel. Kecuali jika beliau mendapat undangan-undangan diluar, beliau memilih menghadiri undangan tersebut.”²⁴

Kerja bakti di hari jumat merupakan salah satu upaya dalam memupuk kebersamaan dan mempererat hubungan antar karyawan. Melakukaan koordinir melalui rapat serta pembinaan karir dan mental setiap apel pagi di hari senin. Jika Bapak Ngugiono selaku pimpinan mendapat undangan diluar, beliau tidak menghadiri apel pagi dan memilih undangan tersebut. Serta peningkatan kemampuan psikis dan mental melalui istighosah.

“Kita ikutkan juga beberapa staff untuk mengikuti seminar-seminar. Hal ini berguna dalam peningkatan SDM yang kita miliki

²³Wawancara dengan Bapak Ngudiono Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

²⁴Wawancara dengan Bapak Muhammad Nazir Basarianto selaku staff kelompok jabatan fungsional di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

dan juga menambah kinerja karyawan. Mendorong mereka untuk maju, mengembangkan kemampuan kerja juga merupakan salah satu cara untuk memproduktivitaskan mereka. Insan yang bagus itu ya insan yang produktifitasnya tinggi.”²⁵

Mendelegasikan beberapa staff untuk diikuti sertakan dalam seminar merupakan salah satu cara dalam meningkatkan SDM dan kinerja karyawan Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung. Salah satu cara meningkatkan produktifitas karyawan adalah dengan mendorong karyawan untuk bergerak maju dan mengembangkan kemampuan kerja.

“Saya kan tahu apakah interuksi dan tugas yang saya berikan berjalan baik dari laporan per kepala bidangnya per kepala seksinya. Jadi setiap kepala bidang dan kepala seksi harus menyampaikan hasil kerja para staff yang dibawahinya untuk dilakukan evaluasi. Selain itu mengenai pengawasan karyawan disini sudah menjadi kewajiban saya. Pengawasan bisa secara langsung juga pada jam kerja, biasanya saya keliling gitu.”²⁶

“Penyampaian kinerja istilahnya, jadi beliau selalu menanyakan bagaimana pekerjaan ini, ada kendala atau tidak, hasilnya bagaimana, kurang lebih seperti itu.”²⁷

Melakukan pengawasan kinerja karyawan dapat melalui laporan kepala bidang dan kepala seksi untuk dilakukan evaluasi apakah interuksi dan tugas telah dijalankan dengan baik. Serta pengawasan langsung pada jam kerja dengan cara keliling kantor.

²⁵Wawancara dengan Bapak Ngudiono Kepala Kantor Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

²⁶Wawancara dengan Bapak Ngudiono Kepala Kantor Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

²⁷ Wawancara dengan Bapak Masngud selaku kepala sub bagian tata usaha di Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

3. Peran motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor kementerian Agama Kabupaten Tulungagung.

Fungsi pimpinan adalah membuat organisasi berjalan sesuai visi misi dan tujuannya dengan sifatnya yang tersusun dan terkendali. Fungsi inilah yang memberikan sedikit kebebasan atau kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial untuk memenuhi kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

“Motivasi kerja saya ya untuk mencukupi kebutuhan pribadi saya. Untuk melangsungkan hidup saya butuh gairah kerja, ruang, dan gaji pokok.”²⁸

“Motivasi kerja menurut saya merupakan suatu dorongan yang untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Motivasi itu bisa mendorong saya giat bekerja. Kalau ditanya motivasi saya, semangat saya ya untuk memenuhi kebutuhan pribadi yang utama, saya sebagai kepala rumah tangga, harus bisa mencukupi kebutuhan pokok keluarga saya.”²⁹

Dari paparan narasumber dapat disimpulkan motivasi adalah dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dorongan tersebut dapat berupa kebutuhan pribadi, kebutuhan materi, yang mana dapat membangun gairah kerja.

“Tanggapan saya selama bekerja di kemenag ya, saya cukup puas dengan gaji dan kinerja saya. Disini juga ada pengembangan potensi melalui seminar-seminar. Menurut saya seminar-seminar itu membantu dalam proses peningkatan kerja saya, membantu juga dalam peningkatan karir saya.”³⁰

²⁸Wawancara dengan Bapak Putut selaku staff bagian umum Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

²⁹Wawancara dengan Bapak Muhammad Nazir Basarianto selaku staff kelompok jabatan fungsional di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

³⁰Wawancara dengan Ibu Qori' selaku staff penyelenggaraan haji dan umroh Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

Berdasarkan tanggapan tersebut, gaji dan jenjang karir merupakan salah satu motivasi dalam peningkatan kerja. Pengembangan potensi karyawan dapat berupa keikutsertaan dalam seminar-seminar. Fungsi pimpinan adalah membuat organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan sedikit kebebasan atau kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial untuk memenuhi kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi..

“Kalau penghargaan itu pasti, semakin baik hasil kerja kita, kita sendiri yang menikmati hasilnya. Untuk mencapai pada posisi kepala seksi pendidikan madrasah ya tidak mudah. Saya saja perlu proses. Tapi ada kesenangan tersendiri begitu mencapai titik ini. Kalau motivasi saya dulu hanya sebatas materi dan aktualisasi diri. Kalau sekarang ya ditambah keinginan untuk membuat gimana caranya tujuan dan tugas saya di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung itu tercapai dengan baik.”³¹

Kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan terhadap materi merupakan salah satu pendorong motivasi kerja karyawan. Aktualisasi diri juga merupakan faktor dari motivasi seseorang bekerja.

“Harapan saya ya semoga apa yang saya kerjakan membuahkan hasil maksimal untuk Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung ini.”³²

Paparan tersebut menyatakan bahwa tinggi harapan karyawan dalam memaksimalkan kinerjanya untuk hasil yang lebih baik.

“Sarana prasarana disini sudah cukup memadai, kondisi lingkungan juga baik. Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan yang kondusif.”³³

³¹Wawancara dengan Bapak Masngud selaku kepala sub bagian tata usaha di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

³²Wawancara dengan Bapak Fani selaku staff penyelenggaraan haji dan umroh Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

³³Wawancara dengan Bapak Muhammad Nazir Basarianto selaku staff kelompok jabatan fungsional di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

“Kebutuhan sosial menurut saya penting, ketika lingkungan saya bagus, kondisi interpersonal bagus, ya saya semakin nyaman untuk bekerja juga. Otomatiskan semangat kerja saya tinggi ya.”³⁴

Kondisi lingkungan di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung sudah cukup memadai untuk memicu karyawan meningkatkan kinerjanya. Antara kebutuhan sosial,serta kondisi interpersonal yang dapat menciptakan lingkungan yang kondusif.

C. Temuan Penelitian

1. Peran pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung

Dari paparan data dapat kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung adalah kepemimpinan demokratis. Adapun dengan sistem gaya demokratis, memungkinkan para bawahan turut serta berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan sehingga dapat memaksimalkan kinerja dan pencapaian tujuan di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung. Dimana setiap kendala ataupun topik disetiap wacana, pimpinan akan memberikan kesempatan untuk menyatakan pendapat para bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung sudah sangat mendukung bagi peningkatan kinerja karyawan. Bahwa pimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti terjadi peningkatan kinerja, dan

³⁴Wawancara dengan Bapak Putut selaku staff bagian umum Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

layanan pada program berjalan Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung.

Pimpinan berfungsi sebagai pemberi intruksi, partisipasi serta pengendalian. Setiap pekerjaan yang ada di Kementerian Agama Tulungagung selalu mengikuti aturan dan prosedur yang ada. Aturan tersebut dapat terurai melalui SOP, atau perundang undangan yang berlaku maupun keputusan dari Menteri Agama dan aturan yang dibuat Kementerian Agama Tulungagung sendiri.

Komunikasi pemimpin terjadi dengan dua cara; informal dan formal. Pada tahap formal dapat melalui apel pagi, pembinaan kerja dan mental serta rapat. Sementara komunikasi informal menggunakan komunikasi langsung yang ada.

Pimpinan berfungsi sebagai pengontrol dan pengkoordinir antara kepala bagian dan staff. Pemimpin menjembatani komunikasi antara para staff karyawan agar proses kinerja karyawan berjalan dengan baik. Pemimpin menjalankan fungsi konsultatif melalui kepala bagian bidang untuk disampaikan pada para staff agar keputusan yang dihasilkan berjalan secara efektif.

2. Kendala dan solusi pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung.

a. Kendala pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan

Kendala yang dihadapi pimpinan dari Kementerian Agama Tulungagung dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kesulitan dalam membentuk dan memperkuat kebersamaan dalam mempererat suatu hubungan antar staf karyawan karena tanpa kebersamaan, kerjasama tidak dapat terlaksana dengan baik
- 2) Kendala operasional dan proses koordinasi sumber daya manusia belum memumpuni.

b Solusi pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan

- 1) Solusi dalam membentuk dan memperkuat kerjasama:
 - a) Kerja bakti di hari jumat merupakan salah satu upaya dalam memupuk kebersamaan dan mempererat hubungan antar karyawan.
 - b) Melakukan koordinir melalui rapat serta pembinaan karir dan mental setiap apel pagi di hari senin.
- 2) Solusi dalam proses koordinasi dan peningkatan sumberdaya manusia yang memumpuni
 - a) Mendelegasikan beberapa staff untuk diikut sertakan dalam seminar merupakan salah satu cara dalam meningkatkan SDM

dan kinerja karyawan Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung.

- b) Melakukan pengawasan kinerja karyawan dapat melalui laporan kepala bidang untuk dilakukan evaluasi apakah interuksi dan tugas telah dijalankan dengan baik. Serta pengawasan langsung pada jam kerja dengan cara keliling kantor.

3. Peran motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor kementerian Agama Kabupaten Tulungagung.

Motivasi adalah dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dorongan tersebut dapat berupa kebutuhan pribadi, kebutuhan materi, yang mana dapat membangun gairah kerja.

Gaji dan jenjang karir merupakan salah satu motivasi dalam peningkatan kerja. Pengembangan potensi karyawan dapat berupa keikutsertaan dalam seminar-seminar.

Kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan terhadap materi merupakan salah satu pendorong motivasi. Aktualisasi diri juga merupakan faktor dari motivasi seseorang dalam giat bekerja.

Tinggi harapan karyawan dalam memaksimalkan kinerjanya untuk hasil yang lebih baik. Kondisi lingkungan di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung sudah cukup memadai untuk memicu karyawan meningkatkan kinerjanya. Antaranya kebutuhan

sosial, serta kondisi interpersonal yang dapat menciptakan lingkungan yang kondusif.
