

BAB V

PEMBAHASAN

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

Kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka kehendaki. Orang yang mempengaruhi tersebut disebut pemimpin (*leader*), sedangkan orang yang dipengaruhi disebut pengikut (*follower*), bawahan atau staf, dan sejenisnya.¹ Dalam hal ini yang disebut sebagai pemimpin adalah Kepala Kantor Kementrian Agama yakni Drs. H Ngudiono M,Ag. MM. Sementara Kepala Sub dan Kepala Seksi beserta Staff merupakan pengikut atau bawahan.

Pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Sedangkan berdasarkan kepribadian maka gaya kepemimpinan dibedakan menjadi : gaya kepemimpinan kharismatis, gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan moralis.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. ²Setiap ada

¹Joko Widodo, *Learning Organization*, (Malang: Bayumedia Publishing 2007), hlm 5

permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Pada gaya kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar.³

Jalan kepemimpinan yang terjadi di kementerian Agama Kabupaten Tulungagung lebih mementingkan nilai keadilan diatas kebersamaan. Yang mana pemimpin berfungsi sebagai pen jembatan antara bawahan dan pemegang sub kendali. Bapak Ngudiono selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung berperan sebagai penghubung antara staff dengan kepala-kepala seksi baik ketika berada di dalam rapat maupun diluar wacana rapat.⁴ Kepala Kementerian 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.⁵

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda

³Thoha Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: CV. Rajawali, 2009). Hal 46

⁴Wawancara dengan Bapak Putut selaku staff bagian umum Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

⁵ Wawancara dengan Bapak Masngud selaku kepala sub bagian tata usaha di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi. Berdasarkan wawancara dengan narasumber yang dilakukan oleh penulis di Kementerian 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.

Menurut penelitian Thoyib⁶ bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis tingkat pencapaian target dapat tepat sasaran dan pemimpin berhasil memberikan dorongan motivasi terhadap karyawan. Pemimpin dapat secara efektif dan efisien membuat suatu keputusan disesuaikan kondisi yang ada di lapangan.

Peran seorang pemimpin sangat penting dalam mengelola suatu organisasi. Semenjak dipimpin oleh Bapak Ngudiono, banyak program berjalan dengan baik dan bagus, contohnya seperti pelaksanaan pelayanan haji meningkat, keluhan dari *waiting list* teratasi, serta kinerja karyawan menjadi lebih baik.⁷

Fungsi pemimpin ialah memacu, menuntun dan membimbing, membangun dan memberi motivasi motivasi kerja, mengendalikan

⁶ Mohammad Thoyib, "Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Barito Berlian Motor Banjarbaru", dalam *Jurnal manajemen*, Vol 3 No 233 tahun 2016

⁷Wawancara dengan Bapak Fani selaku staff penyelenggaraan haji dan umroh Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan rencana.⁸

Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Program berjalan di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung memiliki peraturan dan SOP yang berlaku, setiap pekerjaan yang ada akan selalu mengacu pada aturan yang telah ditetapkan tersebut.⁹ Peraturan yang ada yakni peraturan dari Menteri Agama, peraturan Undang-Undang, dan peraturan dari Kementerian Agama Tulungagung itu sendiri. Setiap informasi baru akan ada komunikasi terpusat dalam penyampaian tugas maupun dalam penyelesaian masalah.¹⁰

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. Diadakannya apel pagi setiap hari Senin, pimpinan akan memberikan

⁸Rofiqoh Istiharoh, "Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai", dalam *Jurnal Administrasi*, Vol.1 No.1, Maret 2015

⁹Wawancara dengan Bapak Fani selaku staff penyelenggaraan haji dan umroh Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

¹⁰Wawancara dengan Bapak Ngudiono Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

BINKASINTAL (Pembinaan karir Dan Mental) berupa arahan kerja kepada karyawan, menjelaskan beban dan tugas para staf dengan jelas.¹¹

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.¹²

Pimpinan berfungsi sebagai pengontrol dan pengkoordinir 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.¹³

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

1. Kendala pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan

Kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka kehendaki. Orang yang mempengaruhi tersebut disebut pemimpin

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

¹² Rofiqoh Istiharoh, "Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai", dalam *Jurnal Administrasi*, Vol.1 No.1, Maret 2015

¹³Wawancara dengan Bapak Ngudiono Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

(*leader*), sedangkan orang yang dipengaruhi disebut pengikut (*follower*), bawahan atau staf, dan sejenisnya.¹⁴

Kendala yang dihadapi pimpinan dari Kementerian Agama Tulungagung dalam meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah bagaimana membentuk dan memperkuat kebersamaan yang merupakan kendala dalam mempererat suatu hubungan antar staf karyawan agar kerjasama dapat terlaksana dengan baik.

Idealisnya suatu pekerjaan dapat dikatakan baik 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 sebagaimana mestinya harus menemukan solusi bagaimana prosesnya dapat berjalan dengan efektif efisien sehingga para calon jamaah haji itu bisa diberangkatkan haji. Contoh lainnya yakni kebijakan dari Menteri Agama yang harus segera direalisasikan dengan baik. Dalam realisasinya kerap ditemui masalah-masalah baik dari koordinasi dari kepala bagian bidangnya kurang, atau SDM yang kurang memumpuni¹⁵.

¹⁴Joko Widodo, *Learning Organization*, (Malang: Bayumedia Publishing 2007), hlm 5

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

2. Solusi pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan

Setiap pimpinan memiliki dan solusi dalam meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula dengan Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung.

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.¹⁶

Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh sungguh terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi. Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya.¹⁷

Mendelegasikan beberapa staff untuk diikut sertakan dalam seminar merupakan salah satu cara dalam meningkatkan SDM dan kinerja karyawan Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung. Salah

¹⁶Wawancara dengan Bapak Ngudiono Kepala Kantor Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

¹⁷ Reza Hafikar Suradi, Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Studi Kasus : PKP2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kota Makassar, Skripsi: Tidak diterbitkan

satu cara meningkatkan produktifitas karyawan adalah dengan mendorong karyawan untuk bergerak maju dan mengembangkan kemampuan kerja.¹⁸

Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.¹⁹ 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.

C. 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.²⁰

Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entuatisme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Motivasi juga didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri

¹⁸Wawancara dengan Bapak Ngudiono Kepala Kantor Kementrian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

¹⁹Veithzal Rivai, *Kepemimpinan...*, hlm 53

²⁰*Ibid* 38

individu berdasarkan mana dari berperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya.²¹

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Motivasi itu bisa mendorong seorang karyawan giat bekerja. Dorongan tersebut dapat berupa kebutuhan pribadi, kebutuhan materi, yang mana dapat membangun gairah kerja.²² Hal ini sejalan dengan teori kebutuhan Maslow bahwa kebutuhan merupakan kesenjangan yang harus dipenuhi.

Motivasi adalah salah satu perangsang keinginan gaya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. gaji dan jenjang karir merupakan salah satu motivasi dalam peningkatan kerja. Pengembangan potensi karyawan dapat berupa keikutsertaan dalam seminar-seminar.²³

Kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan terhadap materi merupakan salah satu pendorong motivasi kerja karyawan. Aktualisasi diri juga merupakan faktor dari motivasi seseorang bekerja.²⁴ Tinggi harapan karyawan dalam memaksimalkan kinerjanya untuk hasil yang lebih baik.

Pemimpin mengembangkan para karyawan dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual adalah tinggi rendahnya pemimpin mengatur setiap kebutuhan para

²¹J. Winardi. *Motivasi & Pemotivisian*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2011). Hlm. 5

²²Wawancara dengan Bapak Putut selaku staff bagian umum Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

²³AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi...*, hlm. 63-64.

²⁴Wawancara dengan Bapak Masngud selaku kepala sub bagian tata usaha di Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung pada tanggal 02 Agustus 2019.

pengikut; membuka jaringan komunikasi terbuka dan memberikan tantangan kepada mereka. Karyawan mempunyai suatu keinginan dan aspirasi untuk pengembangan diri dan mempunyai motivasi intrisik untuk melaksanakan tugas mereka.²⁵

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.

²⁵Ipnika Nurfasari,*Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai, Studi Kasus Pada Kecamatan Metro Pusat Kota Metro*. Skripsi :Tidak diterbitkan