

Skripsi

**PERAN PIMPINAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA
PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KOTA PAREPARE**



2020

**PERAN PIMPINAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA
PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KOTA PAREPARE**



2020

**PERAN PIMPINAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA
PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KOTA PAREPARE**

Skripsi

**Sebagai salah satu syarat untuk mencapai
Gelar Sarjana Sosial**

**Program Studi
Manajemen Dakwah**

Disusun dan diajukan oleh

**YULIA CITRA
NIM: 15.3300.034**

Kepada

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS USHULUDDIN ADAB DAN DAKWAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PAREPARE**

2020

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Skripsi : Peran Pimpinan Terhadap Peningkatan
Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota
Parepare

Nama Mahasiswa : Yulia Citra

NIM : 15.3300.034

Fakultas : Ushuluddin, Adab dan Dakwah

Program Studi : Manajemen Dakwah

Dasar Penetapan Pembimbing : SK. Ketua Jurusan IAIN Parepare
B-3969/In.39/PP.00.9/12/2018

Disetujui oleh

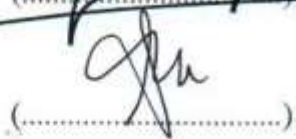
Pembimbing Utama : Dr. H. Muhammad Saleh, M.Ag.

NIP : 196804041041993 1 005

Pembimbing Pendamping : Dr. Zulfah, M.Pd.

NIP : 19830420 200801 2 010

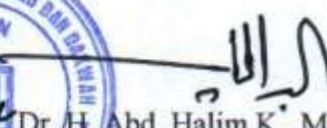




Mengetahui:

Dekan Fakultas Ushuluddin, Adab dan Dakwah




Dr. H. Abd. Halim K., M.A.
NIP. 19590624 199803 1 001

SKRIPSI

PERAN PIMPINAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KOTA PAREPARE

Disusun dan diajukan oleh

YULIA CITRA
NIM. 15.3300.034

Telah dipertahankan di depan panitia ujian munaqasyah
Pada tanggal 04 Februari 2020 dan dinyatakan
Telah memenuhi syarat

Mengesahkan

Dosen Pembimbing

Pembimbing Utama	: Dr. H. Muhammad Saleh, M.Ag.	 (.....)
NIP	: 196804041993 1 005	
Pembimbing Pendamping	: Dr. Zulfah, M.Pd.	
NIP	: 19830420 200801 2 010	

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah

Rektor IAIN Parepare

 Dr. Ahmad Sultra Rustan, M.Si.
 NIP. 19640427 198703 1 002


 Dr. H. Abd. Halim K., M.A.
 NIP. 19590624 199803 1 001

PENGESAHAN KOMISI PENGUJI

Judul Skripsi : Peran Pimpinan Terhadap Peningkatan
Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota
Parepare

Nama Mahasiswa : Yulia Citra

Nomor Induk Mahasiswa : 15.3300.034

Fakultas : Ushuluddin, Adab dan Dakwah

Program Studi : Manajemen Dakwah

Dasar Penetapan Pembimbing : SK. Ketua Jurusan IAIN Parepare
B-3969/In.39/PP.00.9/12/2018

Tanggal Kelulusan : 04 Februari 2020

Disahkan Oleh Komisi Penguji

Dr. H. Muhammad Saleh, M.Ag. (Ketua)

Dr. Zulfah, M.Pd. (Sekretaris)

Dr. H. Abd. Halim K., M.A. (Anggota)

Dr. Musyarif, S. Ag., M.Ag. (Anggota)

Mengetahui:

Rektor IAIN Parepare

Dr. Ahmad Sultra Rustan, M.Si
NIP. 19640427 198703 1 002

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
 الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَ الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ
 وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ.

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Swt berkat hidayah, taufik dan pertolongan-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Peran Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare “sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar “Sarjana Sosial pada Fakultas Ushuluddin, Adab dan Dakwah” Institut Agama Islam Negeri Parepare. Shalawat dan salam senantiasa mengalir kepada manusia terbaik, manusia pilihan kekasih Sang Maha Pengasih, Nabi mulia Muhammad saw beserta para keluarga dan sahabatnya.

Penulis banyak menerima bimbingan dan bantuan dari bapak Dr. Muhammad Saleh, M.Ag selaku Pembimbing Utama dan ibu Dr. Zulfah, M.Pd selaku Pembimbing Pendamping, atas segala bantuan, arahan dan bimbingan yang telah diberikan, penulis ucapkan banyak terima kasih.

Penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada Ayahanda Salama dan Ibunda Jumini, serta seluruh keluarga tercinta yang selalu mencurahkan kasih sayang, perhatian, kesabaran, untaian do’a yang tulus demi keberhasilan penulis, dimana dengan pembinaan dan berkah doa tulusnya, penulis mendapatkan kemudahan dalam menyelesaikan tugas akademik pada waktunya.

Selanjutnya, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada:

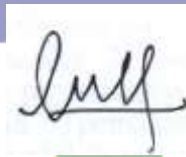
1. Bapak Dr. Ahmad Sultra Rustan, M.Si selaku Rektor IAIN Parepare yang telah bekerja keras mengelolah pendidikan di IAIN Parepare.
2. Bapak Dr. H. Abdul Halim K., M.A selaku Dekan Fakultas Ushuluddin, Adab dan Dakwah atas pengabdianya telah menciptakan suasana pendidikan yang positif bagi mahasiswa.
3. Bapak dan ibu dosen Program Studi Manajemen Dakwah yang telah meluangkan waktu dalam mendidik penulis selama studi di IAIN Parepare.
4. Kepala Perpustakaan IAIN Parepare beserta seluruh staf yang telah memberikan pelayanan kepada penulis selama menjalani studi di IAIN Parepare, terutama dalam penulisan skripsi ini.
5. Kepala kantor Kementerian Agama Kota Parepare beserta jajarannya, yang telah memperkenankan penulis untuk mengadakan penelitian. Serta Pegawai pada kantor Kementerian Agama Kota Parepare yang telah bersedia meluangkan waktunya menjadi informan dalam penulisan skripsi ini.
6. Saudara (i) seperjuangan pada jurusan Manajemen Dakwah angkatan 2015, sahabat, senior, dan seluruh teman-teman yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini yaitu Hadriana, Juwita, Hasriyanti, Sri Wulandari, Nur Aisyah, Fika Anggreini, Devi.L, Megawati Ibrahim, Asriadi, Wahida, Aisyah, Nur Asmira, Irmayani dan St. Rukmana yang selama ini berjuang bersama, memberikan banyak bantuan, dukungan maupun tenaga dan juga do'a dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah Swt. Berkenaan menilai segala kebajikan sebagai amal jariah dan memberikan rahmat serta pahala-Nya. Akhirnya, penulis menyampaikan kiranya pembaca berkenaan memberikan saran konstruktif demi kesempurnaan skripsi ini.

Parepare, 13 Rabiul Akhir 1441 H

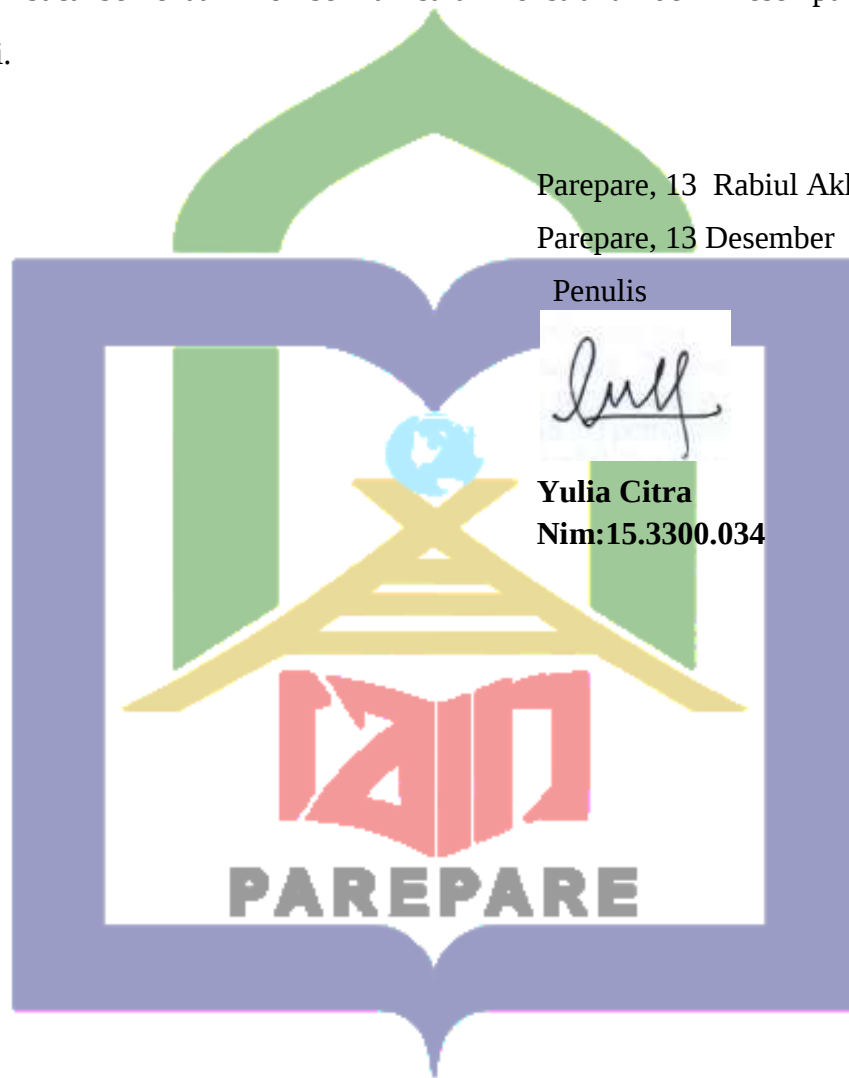
Parepare, 13 Desember 2019 M

Penulis



Yulia Citra

Nim:15.3300.034



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

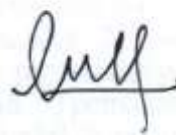
Mahasiswa yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yulia Citra
 NIM : 15.3300.034
 Tempat/Tgl. Lahir : Kou, 17 April 1997
 Program Studi : Manajemen Dakwah
 Fakultas : Ushuluddin, Adab dan Dakwah
 Judul Skripsi : Peran Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja
 Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare

Menyatakan dengan sesungguhnya dan penuh kesadaran bahwa skripsi ini benar merupakan hasil karya saya sendiri. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa ini merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau dibuat oleh orang lain, sebagian atau seluruhnya, maka skripsi dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Parepare, 13 Rabiul Akhir 1441 H

Parepare, 13 Desember 2019 M



Yulia Citra

ABSTRAK

YULIA CITRA. *Peran Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare.* (Dibimbing Oleh Dr. H. Muhammad Saleh selaku pembimbing I dan Dr. Zulfah selaku pembimbing II)

Penelitian ini membahas Peran Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare dan Kinerja Pegawai. Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan; 1) bagaimana kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Parepare ?, 2) bagaimana peran pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Parepare. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai kementerian agama kota parepare dan peran pimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai kementerian agama kota parepare ?.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi, adapun teknik analisis data yang digunakan reduksi data, penyajian data serta kesimpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare mampu meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, yaitu; 1) integritas dengan memberikan tugas atau mengarahkan segala pekerjaan yang berupa tugas atau mengutamakan tugas yang diberikan, melaksanakan tugas dengan baik dan taat terhadap aturan, 2) profesional ditunjukkan dengan penyelesaian tugas dengan baik dan rapi, melakukan pekerjaan berdasarkan tupoksinya dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan tepat waktu, 3) inovasi ditunjukkan dengan memanfaatkan teknologi dalam setiap pekerjaan, 4) tanggung jawab ditunjukkan dengan menyelesaikan tugas tepat waktu dan dilaporkan secara berkala dan 5) keteladanan atau kedisiplinan ditunjukkan dengan memberikan contoh yang baik sebagaimana yang ada di lakukan oleh pimpinan dan pegawai dalam peran pimpinan Kementerian Agama terhadap peningkatan kinerja pegawai Kota Parepare dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peran sebagai; 1) fasilitator sebagaimana yang dilakukan oleh pimpinan dalam mendorong pegawai dalam bekerja secara baik dan kerja sama dengan baik, 2) mediator yang selalu mengarahkan dan membantu dalam penyelesaian permasalahan, 3) motivator dimana pimpinan selalu memberi motivasi dalam bekerja, 4) pengambilan keputusan dimana dalam mengambil keputusan pimpinan mengambil keputusan dengan bijaksana disertai dengan tanggung jawab, 5) sumber informasi penyampai informasi kepada pegawai sehingga terjadinya komunikasi yang baik atau terjalinya suatu informasi dari pimpinan.

Kata Kunci: Peran Pimpinan dan Kinerja Pegawai.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGAJUAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI PEMBIMBING	v
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI PENGUJI	vi
KATA PENGANTAR	vii
PERSYARATAN KEASLIAN SKRIPSI.....	x
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Tinjauan Teoritis.....	11
2.2.1 Teori Pimpinan.....	11
2.2.2 Teori Manajemen Perilaku.....	19
2.2.3 Teori Peran.....	24

2.2.4 Teori Kinerja Pegawai.....	27
2.3 Tinjauan Konseptual	38
2.4 Bagan Kerangka Pikir	43
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	45
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	45
3.3 Fokus Penelitian.....	46
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	46
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.6 Teknik Analisis Data.....	48
BAB IV PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare	50
4.2 Peran Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kora Parepare	72
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	80
BAB V PENUTUP	
5.1 Simpulan	87
5.2 Saran	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

No.Tabel	Judul Gambar	Halaman
2.1	Bagan Kerangka Pikir	43



DAFTAR LAMPIRAN

No. Lampiran	Judul Penelitian
1	Surat Izin Melaksanakan Penelitian dari IAIN Parepare
2	Surat Izin Melaksanakan Penelitian dari Pemerintah Kota Parepare
3	Surat Permohonan izin Penelitian dari Peneliti
4	Surat Izin Melaksanakan Penelitian dari Kementerian Agama Kota Parepare
5	Surat Keterangan Telah Selesai Meneliti
6	Panduan Format Wawancara
7	Surat Keterangan Wawancara
8	Dokumentasi
9	Biografi Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

I.I. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting. Perkembangan pemerintah akan terealisasi apabila ditunjang oleh aparatur negara yang berkualitas.

Dalam organisasi, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan pemimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau bawahannya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pimpinan sehingga isu mengenai pimpinan menjadi fokus yang menarik

perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi.¹

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinan. Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pimpinan yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.²

Setiap pimpinan di lingkungan organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai sebagai bantuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban unit kerja masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya

¹ Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1997), h. 89.

² Kartini Kartono, *Pemimpinan dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persabda, 1990), h. 36.

agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. 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 lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi.³

Dalam Islam (Pemimpin) terkenal sebagai kata *Khalifah* sebagaimana Allah Swt, berfirman dalam Q.S Al Baqarah/2: 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭ ۚ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنُحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ



Terjemahannya:

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.⁴

Ayat ini mengisyaratkan bahwa *khalifah* (pemimpin) adalah pemegang mandat Allah Swt, untuk mengemban amanah dan kepemimpinan langit di muka bumi. Dalam ayat ini Allah berfirman kepada malaikat bahwa Allah hendak

³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persabda, 2010, h. 9.

⁴Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*, (Jakarta: Almahira, 2011), h. 6.

menjadikan manusia (adam) sebagai khalifah (pemimpin). Lalu, malaikat menjawab apakah engkau akan mengangkat manusia (adam) sebagai kholifah (pemimpin) padahal manusia itu mempunyai sifat suka membuat kerusakan (maksiat) dan suka menumpahkan darah yaitu sebagian mereka membunuh sebagian yang lain dan ia akan memiliki keturunan yang saling mendengki. Lalu Allah menjawab, ”sesungguhnya, Aku lebih mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” Yaitu tentang kepentingan atau tujuan pengangkatan Adam dan bahwa diantara anak cucunya ada yang taat dan ada pula yang durhaka hingga terbukti dan tampaklah keadilan diantara mereka. Maksud dari kata *khalifah* disini adalah pemimpin diri sendiri. Yaitu memimpin dirinya menuju hal yang lebih baik dan benar, tidak melakukan maksiat dan selalu taat kepada Allah Swt, Dan memimpin dirinya sendiri agar tidak berlaku sombong.

Para pemimpin yang beriman selalu berusaha menciptakan tindakan atau perbuatan dengan petunjuk dan tuntunan Allah Swt, dalam menjalankan kepemimpinannya setiap orang beriman sebagai khalifah dimuka bumi menyadari bahwa seluruh tindakan atau perbuatannya, tidak pernah luput dari pengawasan dan evaluasi Allah Swt, sebagai penciptanya. Kepemimpinan dalam arti spiritual tiada yang lain hanyalah kepemimpinan Allah Swt, pelaksanaan dan prosesnya tidaklah bersifat abstrak karena telah di wujudkan di dalam kepemimpinan Rasulullah Saw.⁵

Kementerian Agama merupakan lembaga pemerintahan yang berperan membina, melayani dan menaungi masyarakat. Dalam hal ini Kementerian Agama

⁵ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*. (Yogyakarta:Gadja Mada University Press,2001), h. 274.

sangat dibutuhkan dalam berbagai aspek terutama dalam pelayanan kepada masyarakat sehingga terarahnya suatu tujuan bersama dalam meningkatkan suatu lembaga yang berkualitas dan profesional.

Berdasarkan pemaparan diatas Kementerian Agama mempunyai peran yang strategis dalam hal membina, melayani masyarakat oleh karena itu aspek-aspek yang mendukung segala bentuk tugas dan fungsi Kementerian Agama haruslah berkualitas dan profesional salah satunya adalah sumber daya manusia yang nota bene adalah pegawai yang memiliki kompetensi, kualitas yang baik serta mempunyai integritas dan dedikasi yang baik terhadap organisasi. Oleh karena itu, menyadari tugas dan fungsi pokok yang dijalankan, Pimpinan Kementerian Agama erperan penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya yang dimilikinya melalui kebijakan-kebijakannya karena pegawai adalah penggerak utama lajunya organisasi melalui program-program yang terencana dan berkesinambungan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari pengamatan penulis yang diamati bahwa Kepala Kementerian Agama adalah pemimpin yang diterima oleh para pegawai pada Kantor Kementerian Agama sebagai pengikut atau pegawai pekerja. Kepala Kementerian Agama mempunyai kewenangan fungsional untuk melakukan pengawasan kepada pegawai yang berada dibawah pimpinannya. Peran Kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama sangat diharapkan agar para pegawai terarah dan profesinal, sehingga lebih mudah dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.

Dari permasalahan peran pimpinan di kantor Kementerian Agama berdasarkan hasil yang diamati bahwa, pimpinan masih jarang terlihat di kantor pada saat jam kerja ini membuktikan dia kurang menjalankan perannya sebagai pemimpin.

Berdasarkan data yang didapatkan dalam penelitian, didapatkan data dari kantor Kementerian Agama Kota Parepare pada bagian umum dan sumber daya manusia sebagai bagian yang mengelolah seluruh personel dalam organisasi. Kondisi yang mencerminkan rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari data absensi pegawai. Rendahnya tingkat kehadiran pegawai menggambarkan rendahnya kinerja pegawai, sehingga akan mempengaruhi hasil kerja. Ini terjadi karena kurang berjalannya peran yang dilakukan pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare sebagai pimpinan.

Berdasarkan pengamatan yang penulis ketahui bahwa pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Parepare juga kurang inisiatif dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kurangnya disiplin pegawai karena masih terdapat pegawai yang tidak tepat waktu masuk kantor. Dalam hal ini selaku Kepala Kementerian Agama harus dapat mendorong kinerja para pegawai dengan memberikan dorongan, mengarahkan, dan memotivasi para pegawai untuk bekerja sama dengan mewujudkan visi, misi, dan nilai organisasi Kantor Kementerian Agama tersebut.

Permasalahan pemimpin dalam hal ini kepala Kementerian Agama menjalankan pokok dan fungsinya yaitu kurang berjalannya peran yang meningkatkan kinerja pegawai seperti peran sebagai fasilitator, mediator, motivator, pengambilan keputusan dan peran sumber informasi.

Melihat kecenderungan yang terjadi pada krisis kepemimpinan ini juga maka sewajibnya pemimpin menjalankan perannya dengan baik, sehingga perannya

tersebut bisa meningkatkan kinerja bawahannya. Krisis kepemimpinan ini disebabkan karena tidak efektifnya pemimpin menjalankan perannya sebagai pemimpin. Pemimpin zaman sekarang harus belajar menerima inisiatif dan tidak egois, harus mempunyai pengetahuan mutakhir dan pemahamannya mengenai berbagai soal yang menyangkut kepentingan orang-orang yang dipimpin. Mau mendengarkan masukan dari bawahan. Juga pemimpin itu harus memiliki kredibilitas dan integritas, dapat bertahan, serta melanjutkan misi kepemimpinannya.

Melihat beberapa pentingnya pengaruh peran seorang pemimpin didalam mengoperasikan organisasi dengan individu yang berbeda-beda, maka seorang pemimpin harus benar-benar berkualitas agar dapat memimpin bawahannya dengan baik sehingga produktivitas dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai : Peran Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang diatas, maka masalah utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

- 1.2.1 Bagaimana Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare ?
- 1.2.2 Bagaimana Peran Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1.3.1 Untuk Mengetahui Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare

1.3.2 Untuk Mengetahui Peran Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare

1.4 Kegunaan Penelitian

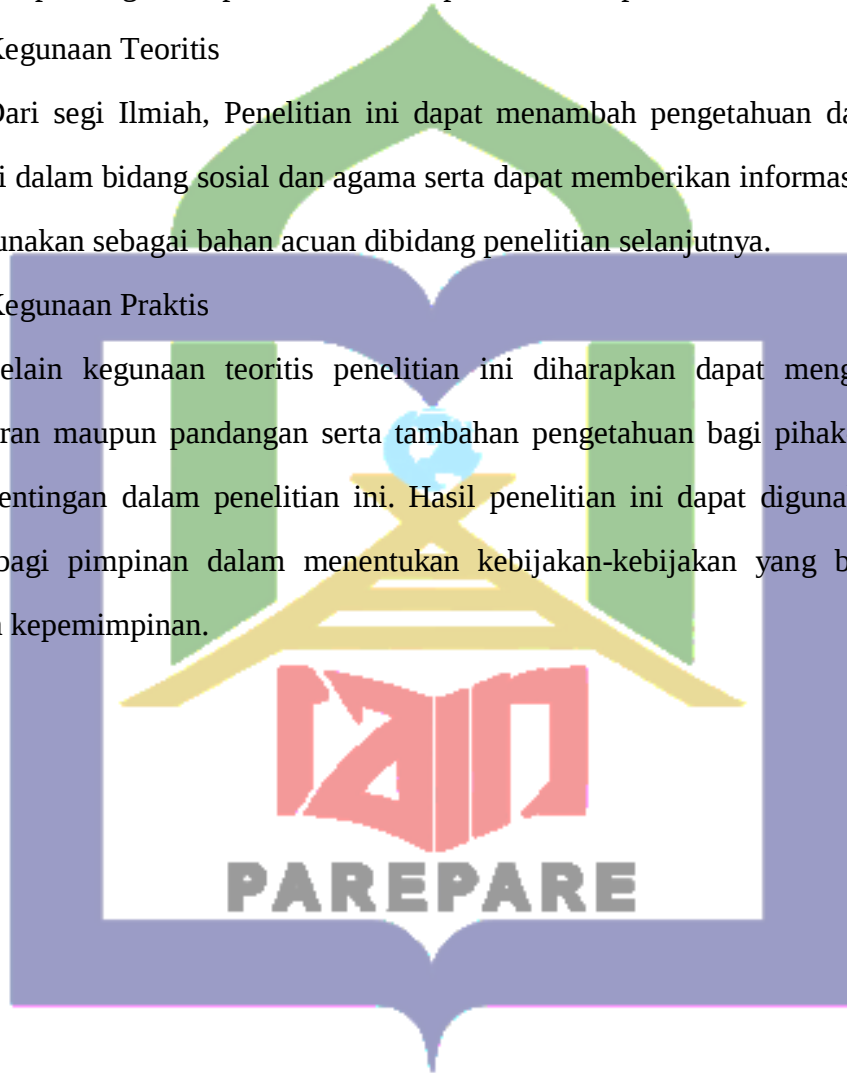
Adapun kegunaan penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Dari segi Ilmiah, Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dalam bidang sosial dan agama serta dapat memberikan informasi juga dapat dipergunakan sebagai bahan acuan dibidang penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Selain kegunaan teoritis penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan pemikiran maupun pandangan serta tambahan pengetahuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dari kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan. Terkait dengan penelitian mengenai peran dan kinerja, penelitian ini bukanlah penelitian yang pertama kali dilakukan.

Penelitian dilakukan oleh Nuning Rahayu Lisdianingrum Jurusan Administrasi Bisnis Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia mahasiswa dari Universitas Brawijaya Malang dengan judul Peran Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang) metode yang digunakan pada penelitiannya adalah analisis deksriptif kualitatif.

Dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa peran seorang pemimpin didalam suatu organisasi terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut, ditempuh melalui peran aktif pemimpin terhadap peningkatan profesionalisme karyawan antara lain dengan memberikan pendidikan dan pelatihan secara efektif dan efisien. Penelitian sebelumnya hanya membahas tentang peran seorang pimpinan dalam memberikan pendidikan kepada karyawannya. Penelitian ini akan membahas dua aspek yaitu selain pimpinan dalam memberikan pendidikan pada karyawan juga membahas tentang pimpinan yang mampu menciptakan suasana yang nyaman dan mengerti kondisi pribadi para karyawannya.⁶

⁶ Nuning Rahayu Lisdianingrum, "Peran Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang, 2008), h. 12-13.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Usaman Tarigan dengan judul Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. melakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana peranan kepemimpinan dalam upaya meningkatkan prestasi kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yaitu penelitian yang menghasilkan prosedur analisa yang tidak menggunakan analisis statistik. Data analisa kualitatif ini telah dikumpulkan dalam berbagai cara seperti Observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam Hasil analisis menunjukkan bahwa Pemimpin di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara menggunakan beberapa gaya kepemimpinan untuk meningkatkan prestasi kerja, dan menggunakan beberapa gaya tersebut diharapkan dapat memacu prestasi kerja. Peran dari pemimpin sangatlah penting dalam meningkatkan prestasi kerja staffnya. penghambat dalam pelaksanaannya yaitu kurangnya sumber daya manusia, sumber anggaran dan fasilitas/sarana dan prasarana.⁷

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Retno Djohar Juliani dengan judul Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Memotivasi, Membangun Hubungan yang Efektif, Merencanakan dan Menerapkan Perubahan dalam Organisasi. Dari hasil penelitiannya pemimpin mempunyai peranan penting dalam organisasi, organisasi akan sukses apabila memiliki pemimpin yang mempunyai visi kedepan yang bagus sehingga mampu menjawab perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Pimpinan akan sukses apabila didukung oleh bawahan yang mempunyai kinerja yang baik dan sebaliknya bawahan

⁷Usaman Tarigan, "Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara", (Jurnal Adminitrasi Publik, Vol 4, No2, 2016), h. 143.

akan mempunyai kinerja yang baik apabila memiliki pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk maju, membangun hubungan yang efektif serta mampu merencanakan dan menerapkan perubahan dalam organisasi untuk menjawab perubahan lingkungan organisasi. Dalam penelitian membahas tentang bagaimana pimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kemampuan memotivasi, membangun hubungan yang efektif dan menerapkan perubahan dalam organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif bersifat deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peran pimpinan dalam meningkatkan kinerja melalui kemampuan memotivasi, membangun hubungan yang efektif dan menerapkan perubahan dalam organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa peran pimpinan terhadap peningkatan kinerja sangat berpengaruh dalam suatu lembaga atau organisasi.⁸

2.2 Tinjauan Teoritis

2.2.1 Teori Pimpinan

2.2.2.1 Pengertian Pimpinan

Pimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan lebih jauh lagi. Teori ini dikemukakan oleh Griffin yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pimpinan, yaitu proses di mana para pimpinan menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka

⁸Retno Djohar Juliani, “Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Memotivasi, Membangun Hubungan yang Efektif, Merencanakan dan Menerapkan Perubahan dalam Organisasi”, Jurnal Imiah Inspiratif, 2016, h.32.

untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.

Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.⁹

Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan para ahli, antara lain Stephen Robinson yang mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi sesuatu kelompok agar tercapai tujuan yang diharapkan. Di pihak lain Massi & Douglas mengemukakan bahwa seorang pemimpin memiliki determinan kepemimpinan yang terdiri atas (1) orang, (2) posisi, dan (3) situasi atau tempat.¹⁰

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan mengemukakan pemimpin (*leader*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.¹¹ Robert Tanembaun, pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasi, mengarahkan, dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi semi mencapai tujuan perusahaan. Menurut Pancasila, seorang

⁹Tisnawati Sule E, *Pengantar Manajemen* (Cet. 1; Jakarta: Kencana, 2005), h. 255.

¹⁰ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya* (Cet.2; Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 55.

¹¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Perbankan* (Cet. IV; Jakarta: PT. Gunung Agung, 1997), h. 3.

pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya.¹²

Dari definisi di atas maka dapat ditarik kesimpulan pengertian pemimpin yaitu orang atau seseorang yang memiliki kemampuan dan kelebihan untuk mengarahkan, membina, mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi jalannya suatu organisasi untuk melakukan aktivitas demi mencapai tujuan organisasi. Jadi pemimpin lebih menekankan pada pribadi atau orangnya, sehingga sebutan pemimpin ditujukan kepada manusianya.

2.2.2.2 Fungsi dan Peranan Pemimpin

Kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang, berarti ada kriteria lain yang dapat dan biasanya digunakan. Berbagai kriteria itu berkisar pada kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Yang secara khusus disoroti dalam karya tulis ini adalah fungsi-fungsi kepemimpinan yang dibahas. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencarian tujuan, secara singkat adalah sebagai berikut:

- 1) Pemimpin selaku penentu arah
- 2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi,
- 3) Pemimpin selaku komunikator yang efektif,
- 4) Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan dalam, terutama dalam menangani situasi konflik,

¹²Malayu S.P. Haibuan, *Manajemen Dasar (Pengertian Dan Masalah)* (Cet. VI; Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), h. 43.

- 5) Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Berikut uraian mengenai ke lima fungsi pimpinan tersebut di atas adalah sebagai berikut:

1) Pemimpin selaku Penentu Arah

Seluruh keputusan yang diambil pimpinan berperan sebagai penentu satu arah yang memberi petunjuk untuk perjalanan organisasi perusahaan. Dengan demikian diperoleh jaminan bahwa organisasi bergerak sebagai kesatuan yang bulat meskipun terdapat pembagian tugas, jumlah karyawan yang banyak, dan pendelegasian wewenang. Pengarahan tersebut pada gilirannya akan menyebabkan terjadinya interaksi antar berbagai satuan kerja dalam organisasi secara serasi. Kemampuan para pejabat pimpinan sebagai penentu arah yang hendak ditempuh di masa depan merupakan saham yang teramat penting dalam kelangsungan sebuah perusahaan.

2) Pemimpin sebagai Wakil dan Juru Bicara Organisasi

Dalam usaha pencapaian tujuannya, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana terisolir. Artinya, tidak ada organisasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan baik dengan berbagai pihak di luar organisasi yang bersangkutan. Pemeliharaan hubungan ini sudah diterima sebagai keharusan mutlak, baik pada tingkat regional maupun pada tingkat global dan menyangkut berbagai segi kepentingan. Maka pejabat pimpinanlah yang bertindak sebagai wakil dan juru bicara organisasinya dalam berhubungan dengan pihak lain, seperti pemilik modal, para penyalur (agen/ distributor), lembaga-lembaga keuangan (bank), instansi pemerintah yang memberikan pelayanan dan perusahaan-perusahaan swasta.

3) Pemimpin sebagai Komunikator yang Efektif

Proses komunikasi merupakan salah satu sarana untuk memelihara hubungan baik perusahaan baik dalam bentuk lisan maupun tulisan. Interaksi yang terjadi antara atasan dan bawahan, antara sesama pejabat pimpinan dan antar sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dapat berjalan dengan lancar berkat terjadinya komunikasi yang efektif. Tidak dapat dipungkiri bahwa salah satu fungsi pimpinan yang bersifat hakiki adalah berkomunikasi secara efektif. Timbulnya perselisihan dalam perusahaan bisa disebabkan oleh kurangnya komunikasi antara satu dengan yang lainnya.¹³

4) Pemimpin sebagai Mediator

Dalam sebuah perusahaan kadang kala dapat terjadi konflik, konflik dapat berkembang apabila tidak diatasi dan dapat mengancam kehidupan organisasi. Begitu pula sebaliknya apabila konflik tersebut dapat diselesaikan maka akan terjadi peningkatan dinamika individu dan kelompok pada organisasi atau perusahaan tersebut. Maka dari itu seorang pemimpin harus mencari dan menentukan cara-cara untuk mengatasinya. Mengusahakan berbagai cara untuk menanggulangi konflik yang akan terjadi. Oleh karena itu, dalam mengatasi hal tersebut secara efektif dan tuntas dituntut peran seorang pemimpin sebagai mediator yang handal.

5) Pemimpin sebagai Integrator

Dalam sebuah organisasi, sering terjadi perbedaan pendapat antara individu maupun kelompok. Hal ini, karena cara berfikir mereka berbeda-beda sehingga terkadang tindakan merekapun berbeda-beda. Seorang pemimpin tentu harus mempunyai sikap sebagai integrator dalam menyikapi hal tersebut. Berhubungan dengan hal tersebut maka seorang pemimpin harus menjadi wakil dan juru bicara

yang baik dalam organisasinya dan memelihara hubungan dengan pihak-pihak yang ada di luar organisasi. Dengan demikian hal itu akan sangat membantu setiap orang yang menduduki jabatan pimpinan.¹⁴

Adapun beberapa keahlian yang dibutuhkan setiap pemimpin untuk mencapai keberhasilan dalam organisasinya yakni:

- 1) Kemampuan kognitif antara kekuatan intelektual dan kelincahan mental.
- 2) Berpikir strategis terutama dalam konteks persaingan global.
- 3) Kemampuan analisis terutama untuk mengelompokkan sumber informasi yang sangat beragam dan melihat hal yang penting dari padanya.
- 4) Kemampuan untuk membuat keputusan yang bijak dalam lingkungan yang sangat ambigu dan tidak pasti.
- 5) Keahlian dalam berkomunikasi secara personal dan organisasi.
- 6) Kemampuan untuk menjadi berpengaruh dan bersifat persuasive terhadap kelompok yang berbeda-beda.
- 7) Kemampuan untuk mengelola suatu lingkungan yang sangat beragam, mengelola orang dengan perbedaan budaya, jenis kelamin, generasi, dan sebagainya.
- 8) Kemampuan untuk mendelegasikan secara efektif.
- 9) Kemampuan untuk mengidentifikasi, menarik minat, mengembangkan, dan mempertahankan orang-orang yang bertalenta tinggi.
- 10) Kemampuan untuk belajar dari pengalaman.¹⁵

¹⁴Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Cet. V; Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 70.

¹⁵ Richard L Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Leadership Edisi 7* (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), h. 44.

2.2.2.3 Sifat Seorang Pemimpin

Setiap orang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya dari pada orang-orang yang dipimpin. Untuk menjadi pemimpin diperlukan adanya syarat-syarat serta sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin yang berbeda-beda menurut golongan dan fungsi jabatan yang dipegangnya.

Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Adil yaitu meletakkan segala segala sesuatu secara proporsional, tertib, dan disiplin. Pemimpin yang adil dapat bijaksana dalam mengambil keputusan.
- b. Amanah, yaitu jujur dan bertanggung jawab
- c. Fathanah, artinya memiliki kecerdasan
- d. Tabliq, artinya menyampaikan hal dengan benar, bersifat terbuka, dan menerima saran atau kritik dari bawahannya
- e. Shidiq, artinya besar, sebagai ciri dari perilaku pemimpin yang adil
- f. Qana'ah, artinya menerima apa adanya, tidak serakah, dan pandai berterimah kasih kepada Allah SWT. Pemimpin yang adil
- g. Siasah, artinya adalah pemimpin yang pandai mengatur strategi untuk memperoleh kemashalatan bagi masyarakat atau bawahannya
- h. Sabar, artinya pandai mengendalikan hawa nafsu dan menyalurkan seluruh tenaga serta pikirannya dengan kecerdasan emosional yang optimal.¹⁶

¹⁶Beni Ahmad Saebani, Ii Sumantri, *Kepemimpinan*(Jakarta:PT Rineka Cipta,2000), h. 131-132.

Seorang ahli ilmu jiwa industrial yang bernama Willian Henry, yang melaksanakan riset pada akhir tahun 1940 berhasil menemukan suatu pola personakitas yang definitive sewaktu mempelajari dari 100 orang pemimpin dunia usaha mencapai sukses. Adapun sifa-sifat tersebut:

- 1) Motivasi kerja kuat
- 2) Keinginan untuk berprestasi
- 3) Perasaan “hangat” dengan para atasan (dengan siapa mereka melakukan identifikasi)
- 4) Sifat obyektif terhadap para bawahan
- 5) Konsep tentang diri sendiri yang stabil dan yang di gariskan dengan baik
- 6) Kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan dan membuat keputusan-keputusan
- 7) Aktivitas yang hebat serta sikap agresif
- 8) Minat terhadap realitas praktis
- 9) Hubungan-hubungan lancar dengan pihak atasan
- 10) Ketidakpastian tertentu mengenai kepemimpinan mereka untuk mencapai prestasi.

Ordway Tead menyebut sejumlah sifat (10 buah) yang dianggapnya perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu:

- 1) Energi, fisik dan syaraf;
- 2) Sifat mengenal tujuan dan arah;
- 3) Enthusiasme;
- 4) Sifat ramah dan afeksi;
- 5) Integritas;

- 6) Kemampuan teknis;
- 7) Dapat mengambil keputusan (Decisivness);
- 8) Intelegensi;
- 9) Kemampuan untuk mengajarkan sesuatu;
- 10) Kepercayaan.¹⁷

Dari kedua pandangan tentang sifat-sifat seorang pemimpin di atas untuk mencapai sebuah kesuksesan memiliki perbedaan yang sangat menonjol. Penulis lebih cenderung pada pendapat pertama yang telah dilakukan riset sebelumnya pada beberapa perusahaan dan saya tertarik pada point pertama yang mengatakan “motivasi kerja kuat”. Menurut saya motivasi itu memang merupakan kekuatan pertama untuk mewujudkan sesuatu. Dengan adanya motivasi segala sesuatunya akan mudah untuk dilakukan dan akan membawa dampak positif untuk diri sendiri yang kemudian dapat dirasakan pula oleh perusahaan.

2.2.2 Teori Manajemen Perilaku (*Behavioral Approach*)

Teori perilaku memandang organisasi pada hakikatnya adalah orang. Dalam teori ini, titik tolak penting tindakan manajer adalah perilaku manusia. Manajer harus menyadari bahwa manajemen tidaklah dilakukan sendiri, justru manajerlah yang harus menyebabkan orang lain melakukannya, berdedikasi dan berpartisipasi tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Jadi, topik-topik yang dipersoalkan dalam teori ini adalah “*human behavior, human relation, motivasi, leadership*, sifat dan perilaku manusia, ilmu jiwa sosial, komunikasi, dan keinginan manusia itu”. Manajer dalam melakukan wewenang kepemimpinannya harus lebih mengetahui perilaku, keinginan,

¹⁷Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Cet.ii; Jakarta: Rineka cipta, 2000), h. 83.

dan kebutuhan-kebutuhan para bawahannya.¹⁸ Teori manajemen perilaku melihat perilaku manusia dalam upaya meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja karyawan.

Perspektif manajemen perilaku (*behavioral management perspective*) justru menekankan pada pentingnya manajemen memerhatikan kebiasaan dan perilaku individu manusia yang terdapat dalam sebuah organisasi dan pentingnya pula manajemen melakukan perubahan perilaku dan kebiasaan manusia yang ada dalam organisasi agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Pelopor teori perilaku adalah Hugo Munstberg dan Elton Mayo.¹⁹ Para pakar dibawah ini berusaha memperkuat teori organisasi klasik dengan wawasan psikologi dan sosiologi.

1 Hugo Munstberg

Hugo Munstberg hidup tahun 1865-1916 dan telah memberikan kontribusi yang besar dalam aplikasi psikologi guna membantu tercapainya tujuan produktifitas sebagaimana diharapkan oleh manajer lain. Dalam bukunya *Psychlogi and Industryal Efficienci* dikemukakan bahwa peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan cara berikut;

- 1) Menemukan orang yang terbaik (bawahan yang kualitas mentalnya terbaik untuk pekerjaan tersebut).
- 2) Menciptakan pekerjaan yang terbaik (kondisi psikologi yang ideal untuk mencapai produktivitas secara maksimum).
- 3) Menggunakan pengaruh psikologis, yang disebut pengaruh yang paling mungkin (*the best possible effect*) untuk memotivasi para bawahan.

¹⁸ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, h.23.

¹⁹ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*, (Cet; I, Jakarta: Kencana, 2005), h. 38.

2 Elton Mayo

Elton Mayo lahir pada tahun 1880-1949. Mayo pada beberapa eksperimennya menemukan bahwa insentif berupa finansial apabila diberikan tidak meningkatkan peningkatan produktivitas. Kenaikan produktivitas disebabkan oleh adanya sebuah rantai sikap yang rumit. Penyeliaan yang simpatik lebih memperkuat meningkatnya motivasi kerja para bawahan.

Berdasarkan hasil penelitiannya, Mayo dan kawan-kawan menarik kesimpulan bahwa para bawahan akan bekerja lebih keras apabila mereka yakin bahwa manajemen memikirkan tentang kesejahteraan (*welfare*) mereka dan para penyelia memberikan perhatian khusus kepadanya. Kesimpulan lain yang dikemukakan bahwa kelompok kerja informal (lingkungan sosial bawahan) memiliki pengaruh yang besar terhadap produktivitas.

Mayo mengusulkan perlunya pelatihan yang lebih mendalam mengenai psikologi, sosiologi dan antropologi serta menggunakan metode penelitian yang lebih canggih untuk menganalisis manusia dan lingkungan kerjanya. Ia memperkenalkan manusia sosial, didorong oleh keinginan untuk membentuk hubungan dengan orang lain. Para ahli perilaku, misalnya Maslow berpendapat bahwa konsep manusia yang mengaktualisasikan diri akan menerangkan lebih tepat tentang motivasi individu.²⁰

Munculnya teori perilaku disebabkan para manajer menemukan bahwa dengan pendekatan klasik, efisiensi produksi dan keselarasan kerja yang sempurna tidak dapat diwujudkan. Seringkali para bawahan kurang mengikuti pola perilaku yang rasional dalam mengoperasikan pekerjaannya.²¹ Perspektif manajemen klasik

²⁰H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Cet;10 Jakarta:PT Bumi Aksara, 2005), h.37

²¹H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, h.38.

cenderung melihat organisasi sebuah mesin dan manusia atau tenaga kerja merupakan bensin atau komponen lain yang mendukung gerak dari mesin agar dapat bekerja dengan baik. Peran manajemen bagi kelompok manajemen klasik lebih kepada bagaimana manajer dapat melakukan control agar kerja mesin tersebut tetap bekerja dengan baik. Tugas manajer bagi kelompok manajemen klasik adalah untuk melakukan control atas para pekerja melalui standarisasi perilaku individu pekerja dan menyesuaikannya dengan mekanisme kerja organisasi secara keseluruhan.²² Melalui teori manajemen perilaku berusaha melihat sumber daya manusia sebagai seseorang yang memiliki sikap dan perasaan serta bukan mesin pekerja.

Aliran manajemen modern berkembang melalui dua jalur, yaitu aliran hubungan manusiawi yang telah dikembangkan dan terkenal sebagai “perilaku organisasi” dan aliran manajemen ilmiah yang terkenal sebagai “aliran kuantitatif” (*operation research and management science*)²³. Prinsip-prinsip dasar yang dikemukakan oleh aliran perilaku organisasi adalah sebagai berikut:

1. Manajemen tidak hanya dipandang sebagai suatu proses keteknikan, karena manajemen berkaitan dengan tingkah laku manusia dalam organisasi.
2. Manajemen bersifat sistematis, karena itu pendekatan yang digunakan harus dipertimbangkan secara hati-hati.
3. Organisasi adalah suatu keseluruhan dan suatu kesatuan bagian-bagian, karena itu pengawasan oleh manager individual hendaknya melalui pendekatan yang sesuai.

²²Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana), h.38.

²³Agus Sabardi, *Manajemen Pengantar*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN), h.27.

4. Perlu adanya pendekatan motivasional, untuk memperoleh komitmen dari para pekerja agar tujuan dicapai.

Gagasan aliran lain aliran perilaku organisasi, berdasarkan hasil riset perilaku manusia dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia adalah factor yang sangat menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi.
2. Para manajer hendaknya mendapatkan latihan-latihan untuk memahami prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen.
3. Organisasi hendaknya mampu memberikan kesempatan bawahan untuk dapat memuaskan semua kebutuhan.
4. Organisasi hendaknya dapat meningkatkan komitmen bawahan melalui manajemen partisipatif.
5. Setiap karyawan hendaknya diberi tugas yang sesuai dengan kemampuannya sehingga dapat memberikan kepuasan.
6. Pola sistem pengawasan yang digunakan hendaknya ditetapkan berdasarkan pengertian dan sikap positif seluruh karyawan.

Budaya kerja tumbuh menjadi mekanisme kontrol, mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan diluar organisasi. perubahan budaya kerja berpengaruh pada perilaku pegawai dalam suatu organisasi. perubahan budaya kerja berlaku dari tingkat tertinggi, hingga satuan terkecil dalam organisasi pemerintahan. Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuhkembangkan budaya kerja sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan. Dalam pengembangan budaya organisasi, hampir selalu dipastikan bahwa pimpinan

menjadi agen perubahan (*change agent*). Sebagai agen perubahan, salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah berperan sebagai panutan (*role model*).

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku Sumber Daya Manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Di samping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi, dan lain-lain. Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja, dapat ditarik suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan.

Teori perilaku merupakan pengembangan dari pendekatan hubungan manusiawi. Pendekatan ini memandang bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh sistem sosialnya.²⁴ Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang percaya bahwa jika manajer berfokus pada karyawan bukan pada produksi mekanistik, maka pekerjaan menjadi lebih puas dan dengan demikian, lebih produktif. Lima nilai budaya kerja yang terdiri dari integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan adalah suatu upaya untuk meningkatkan produktivitas melalui perilaku, tindakan dan sikap pegawai, hal ini sesuai dengan teori manajemen perilaku.

2.2.3 Teori Peran

Seirama fungsi pimpinan yang perlu dilakukan para pimpinan, mereka memiliki tiga peran utama menurut Henry Mintzberg, yang biasanya dijalankan oleh

²⁴Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h.23.

pimpinan dalam meningkatkan suatu kinerja atau manajemen dalam suatu organisasi, yang rinciannya sebagai berikut:

1. Peranan pembuat keputusan (*Desicion making*)
 - a. *Enterpreneur*, faktor keahlian yang harus dimiliki oleh pimpinan sesuai dengan level kepemimpinannya, seorang pemimpin harus mandiri, mempunyai keahlian
 - b. *Distrubance handler*, pemimpin harus menghilangkan rintangan-rintangan yang dapat menghalangi jalannya organisasi
 - c. *Resorurce Allocatoin*, memiliki kewenangan dalam mengendalikan penggunaan sumber daya organisasi
 - d. *Negotiator*, pemimpin berpartisipasi dalam kegiatan negosiasi dengan organisasi lain dan individu
 2. Peran sumber informasi (*informational role*)
 - a. *Monitor and Desiminator*, pemimpin harus mampu memonitor dan menyaring berbagai informasi guna kepentingan organisasi
 - b. *Spoke person*, pemimpin harus berperan sebagai pembicara bagi organisasi.
- Konsep tentang peran (*role*) menurut Komarudin dalam buku Ensiklopedia Manajemen mengungkap sebagai berikut :
- 1) Bagian dari tugas utama yang harus dilakukan oleh manajemen
 - 2) Pola perilaku yang diharapkan dapat menyertai suatu status
 - 3) Bagian suatu fungsi seseorang dalam kelompok atau pranata
 - 4) Fungsi yang diharapkan dari seseorang atau menjadi karakteristik yang ada padanya

5) Fungsi setiap variabel dalam hubungan sebab akibat.²⁵

Peran menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pemain sandiwara (film): pemain utama; tukang lawak pada permainan makyong; perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat;²⁶ Menurut Soekanto peran adalah aspek dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka telah menjalankan suatu peran.

Menurut Levinson dalam buku Soerjono Soekanto mengatakan peran mencakup tiga hal, antara lain:

- 1) Peran meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan bermasyarakat.
- 2) Peran merupakan suatu konsep tentang apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi
- 3) Peran juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat.²⁷

Dari definisi-definisi yang dikemukakan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa peran merupakan suatu fungsi yang harus dijalankan sesuai hak dan kewajibannya. Seseorang dalam kedudukannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Artinya, pencapaian tujuan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seseorang

²⁵Komarudin, *Ensiklopedia Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 768.

²⁶Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum, 2008), h. 1051.

²⁷Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 213.

yang menjadi bagian penting dari organisasi tersebut. Apabila diabaikan dan tidak dijalankan sesuai dengan kedudukannya akan berakibat buruk pada individu tersebut maupun organisasinya.

2.2.3 Teori Kinerja Pegawai

2.2.3.1 Kinerja Pegawai

Pada dasarnya teori ini dikemukakan oleh Armstorg dan Baron bahwa seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu performance yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu performance yang ditunjukan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja. Performance atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan pada organisasi pada umumnya.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi berseangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil sesuai dengan yang diharapkan.²⁸

²⁸Maluyu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cet.vi; Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), h. 94.

Dari beberapa pengertian mengenai kinerja di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang yang menimbulkan penilaian terhadap apa yang telah dikerjakannya tergantung dari *skill* maupun kegigihan kerja yang dimiliki berhubungan dengan visi instansi atau perusahaan tersebut, penilaian yang diberikan dapat bernilai positif atau negatif sesuai dengan tindakannya. Kinerja pegawai Kementerian agama dilandaskan pada lima budaya kerja yaitu:

2.2.3.2 Budaya kerja Kementerian Agama

Menteri Agama menjelaskan bahwa untuk mencapai kerja yang bermakna, dibutuhkan nilai ruh yang mengikatnya dan meniwiainya. Diungkapkannya, langkah pertama berdiskusi dengan seluruh elemen Kemenag melalui diskusi berseri untuk Kemenag yang lebih baik. Maka hasilnya kemudian diperlukan nilai yang kemudian dirumuskan. Kemudian muncul lima nilai budaya kerja Kementerian Agama yaitu: integritas, profesionalitas, inivasi, tanggung jawab dan keteladanan.

Lima kata tersebut kemudian dijabarkan dalam bentuk definisi dan dielaborasi dalam bentuk indikasi positif dan dan negatif. Dengan berpedoman pada lima nilai budaya kerja tersebut, setiap aparatur Kementerian Agama diharapkan dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan.

Kelima nilai tersebut pada hakikatnya nilai yang sudah hidup dalam setiap ajaran agama, namun realitasnya tidak jarang terkontaminasi oleh hawa nafsu internal dan godaan-godaan eksternal, untuk membersihkan dan memperkuat kembali nilai yang sudah hidup, kementerian agama menyatakan bahwa perlunya melakukan reformasi moral, yaitu membuang moralitas buruk dan menghadirkan kembali

moralitas baik. Melalui reformasi moral seperti inilah kemenag berharap dapat melakukan revolusi mental sebagaimana telah digariskan oleh Presiden Indonesia Joko Widodo. Dalam rangka mencapai hal tersebut tentunya kemenag juga mendorong agar kelima nilai ini secara terus menerus diinternalisasikan kepada seluruh aparatur kementerian agama.

Penerapan lima nilai budaya kerja ini di keluarkan pada tanggal 06 November 2014 dan disosialisasikan secara serentak di jajaran kementerian agama seluruh Indonesia. Penjelasan dalam poin lima budaya kerja Kementerian Agama sebagai berikut:

1. Integritas

Integritas dimaknai sebagai keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar. Indikator positif integritas ini dapat dilihat yaitu bertekad dan berkemauan untuk berbuat baik dan benar; berfikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi; mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku; dan menolak korupsi, suap atau gratifikasi. Sedangkan indikator negative yaitu melanggar sumpah dan janji pegawai/jabatan; melakukan perbuatan rekayasa atau manipulasi; dan menerima pemberian dalam bentuk apapun diluar ketentuan.²⁹ Sesungguhnya bila menunjuk pada ajaran islam sebetulnya tidak sedikit ayat al-Qur'an yang menuntun manusia agar memiliki perilaku yang berintegritas (berbuat baik). Allah berfirman dalam Q.S. Lukman/31: 1-5

²⁹ Ahmad Zauri, "Strategi Penerapan Lima Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayanan Prima" (Jurnal Studi Islam 14, no 1, Juni 2016), h.3.

الْم ﴿١﴾ تِلْكَ ءَايَاتُ الْكِتَابِ الْحَكِيمِ ﴿٢﴾ هُدًى وَرَحْمَةً لِّلْمُحْسِنِينَ ﴿٣﴾ الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ يُوقِنُونَ ﴿٤﴾ أُولَٰئِكَ عَلَىٰ هُدًى مِّن رَّبِّهِمْ ۖ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٥﴾

Terjemahannya:

“Inilah ayat-ayat Al Quran yang mengandung hikmat. Menjadi petunjuk dan rahmat bagi orang-orang yang berbuat kebaikan. (yaitu) orang-orang yang mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka yakin akan adanya negeri akhirat. Mereka Itulah orang-orang yang tetap mendapat petunjuk dari Tuhannya dan mereka Itulah orang-orang yang beruntung”.³⁰

2. Profesional

Profesional diartikan bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik. Profesional mencerminkan kompetensi dan keahlian. Dengan demikian PNS dilingkungan Kementerian Agama bisa terus meningkatkan profesionalitas mereka, sehingga dapat mengemban amanahnya dengan baik guna memperoleh proses dan hasil yang optimal. Indikator positif profesional ini dapat dilihat dari, melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi jabatan; disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja; melakukan pekerjaan secara terukur; melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu; menerima *reward and punishment* sesuai dengan ketentuan.

Sedangkan indikator negatif yaitu, melakukan pekerjaan tanpa perencanaan yang matang; melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan tugas dan fungsi; malas dalam bekerja; dan melakukan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai dengan

³⁰Kementerian Agama Republik Indonesia, *Mushaf Al – Qur'an Terjemah* (Jakarta: Pustaka Jaya Ilmu, 2014), h. 411.

standar. Dalam al-Qur'an profesionalisme (kerja keras) sebagai nilai budaya kerja telah pula dijelaskan dalam firman Allah Q.S. al-Jumu'ah/62: 10

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Terjemahannya:

“Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”.³¹

3. Inovasi

Inovasi dapat diartikan menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik. Dalam praktiknya terkadang dalam bekerja seseorang terjebak pada rutinitas; datang, absen, kerja dan pulang. Akibatnya banyak pegawai yang kerjanya monoton. Maka nilai inovasi diperlukan untuk melakukan hal-hal baru yang bermanfaat bagi masyarakat. Indikasi positif inovasi adalah selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan; bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif; meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi; berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah; memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien. Sementara itu, indikasi negatifnya adalah merasa cepat puas dengan hasil yang dicapai; bersikap apatis dalam merespons kebutuhan stakeholder dan user; malas belajar, bertanya dan berdiskusi; dan bersikap tertutup terhadap ide-ide pengembangan. Dalam ayat suci al-Qur'an juga Allah Swt telah memerintah manusia untuk menumbuhkan budaya kerja yang bersifat inovatif, dalam Q.S. Yunus/ 10: 101

³¹Kementerian Agama Republik Indonesia, *Mushaf Al – Qur'an Terjemahan*, h. 554.

قُلْ أَنْظَرُوا مَاذَا فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا تُغْنِي الْآيَاتُ وَالنُّذُرُ عَنْ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ ﴿١٦﴾

Terjemahnya:

“Katakanlah: "Perhatikanlah apa yang ada di langit dan di bumi. tidaklah bermanfaat tanda kekuasaan Allah dan Rasul-rasul yang memberi peringatan bagi orang-orang yang tidak beriman".³²

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab dapat diartikan bekerja secara tuntas dan konsekuen terhadap semua pekerjaan. Indikator positif tanggung jawab dapat dilihat dari menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu; berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan; mengatasi masalah dengan segera; komitmen dengan tugas yang diberikan. Sedangkan indikator negatifnya adalah lalai dalam melaksanakan tugas; selalu merasa benar dan suka menyalahkan orang lain; menolak resiko atas hasil pekerjaan; memilih-milih pekerjaan sesuai dengan keinginan pribadi dan menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab. Dalam al-Qur'an juga telah diperintahkan Allah Swt untuk melaksanakan pekerjaan secara bertanggung jawab. Allah Berfirman dalam Q.S. al-Anfal/8: 27.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

Terjemahnya:

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui”.³³

³²Kementerian Agama Republik Indonesia, *Mushaf Al – Qur'an Terjemah*, h.220.

³³Kementerian Agama Republik Indonesia, *Mushaf Al – Qur'an Terjemah*, h.180.

5. Keteladanan

Keteladanan dimaknai menjadi contoh yang baik bagi orang lain. Kementerian Agama yang tugas pokoknya mengurus tentang agama selalu dijadikan teladan dan contoh. Masyarakat akan selalu menilai, mulai dari pekerjaan, cara bicara, cara berpakaian dan semuanya. Indikator positif dapat dilihat dari berakhlak terpuji; memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan adil; membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat; melakukan pekerjaan yang baik mulai dari diri sendiri. Sedangkan indikator negatif berupa berakhlak tercela; melayani dengan seadanya dan sikap setengah hati; memperlakukan orang berbeda-beda secara subjektif; melanggar peraturan perundang-undangan; dan melakukan pembiaran terhadap bentuk pelanggaran. Nilai budaya kerja keteladanan ini dalam ajaran Islam disebut akhlak.³⁴ Dalam al-Qur'an telah dijelaskan betapa pentingnya nilai-nilai akhlak dalam kehidupan manusia. Allah berfirman dalam Q.S. al-Ahzab/33: 21.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ
كَثِيرًا ﴿٣١﴾

Terjemahannya:

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah”.³⁵

Lima nilai budaya kerja Kementerian Agama adalah nilai-nilai yang menjadi dasar dan landasan bagi setiap aparatur Kementerian Agama agar dapat

³⁴ Ahmad Zauri, “Strategi Penerapan Lima Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayanan Prima”, h. 3.

³⁵ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Mushaf Al – Qur'an Terjemahan*, h. 420.

melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan. Lima nilai tersebut adalah integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.

2.2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai antara lain: a. Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. b. Faktor motivasi, motivasi berbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Menurut Gibson ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: 1) Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. 3) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).³⁶

2.2.3.3 Membangun Tenaga Kerja Pegawai yang Efektif

1) Pelatihan dan pengembangan, pelatihan dan pengembangan mewakili upaya sistematis oleh sebuah organisasi untuk memfasilitasi proses belajar karyawan tentang perilaku-perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Sejumlah penulis

³⁶“Kinerja,” *Wikipedia the Free Encyclopedia*, <http://id.Wikipedia.org/wiki/Kinerja> (diakses 5 Maret 2019).

membedakan kedua tipe intervensi tersebut dengan mengemukakan bahwa istilah pelatihan mengacu kepada pembelajaran karyawan-karyawan level rendah atau karyawan-karyawan teknis tentang bagaimana seharusnya mereka mengerjakan pekerjaan saat ini, sementara pengembangan mengacu kepada pelatihan untuk para pimpinan dan profesional-profesional tentang keahlian-keahlian yang dibutuhkan bagi pekerjaan saat ini maupun pekerjaan masa depan.

2) Evaluasi kinerja, evaluasi kinerja merupakan teknik penting lain yang digunakan untuk membangun tenaga kerja yang efektif. Evaluasi kerja (performance appraisal) terdiri dari langkah-langkah pengamatan dan penilaian atas kinerja karyawan, pencatatan hasil evaluasi, dan penyediaan umpan balik kepada karyawan. Para pimpinan menggunakan evaluasi kinerja untuk menelusuri dan mengevaluasi kinerja karyawan. Selama evaluasi kinerja, pimpinan menyediakan umpan balik dan pujian menyangkut elemen-elemen tertentu dari kinerja karyawan. Mereka juga menyebutkan area-area tugas yang memerlukan perbaikan. Karyawan dapat menggunakan informasi ini untuk memperbaiki kinerja kerja mereka.³⁷

Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia utama yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi, serta manajemen kerja dan penilaian kerja. Pengembangan organisasi adalah proses perbaikan organisasi yang terencana dengan mengembangkan struktur-struktur, sistem-sistem, dan proses-prosesnya untuk memperbaiki efektivitas dan mencapai tujuan yang diinginkan. Pengembangan organisasi diterapkan pada keseluruhan sistem, seperti perusahaan.

³⁷Richard L Daft, *Manajemen Jilid 1* (Jakarta: Erlangga, 2002), h. 532.

Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan telah berjalannya proses-proses organisasi untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.³⁸

Jadi peneliti dapat menyimpulkan bahwa untuk membangun Sumber Daya Manusia dan membangun tenaga kerja dalam sebuah perusahaan tidak hanya dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan saja tetapi juga pada organisasi. Selain itu, perlu juga adanya manajemen kinerja untuk mengembangkan SDM yang ada.

2.2.5 Sistem Pengelolaan Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

1) Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Roles*) pimpinan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai

Didalam peran hubungan antar pribadi ini ada tiga peran secara detail yang harus dijalankan oleh seorang pimpinan yaitu peran pimpinan sebagai figur atasan (*figurehead*), dan penghubung (*liaison*). Sebagai *figurehead*, pimpinan telah melaksanakan dua kali dalam satu bulan untuk membahas kinerja para karyawan dan dalam meeting tersebut, antara pimpinan dan karyawan juga mengadakan sharing bersama untuk mencari solusi tentang kendala yang sedang dihadapi apabila terjadi tidak tercapainya target karyawan.

2) Informasional (*Informasional Roles*) Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Peran informasional seorang pimpinan dijabarkan menjadi tiga peran yang harus dijalankan secara bersama-sama yaitu pimpinan sebagai pengawas (*monitor*),

³⁸R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1* (Jakarta: Erlangga: 2008), h. 5.

pimpinan sebagai penyebar informasi (*disseminator*), dan pimpinan sebagai juru bicara (*spokes person*). Dalam melaksanakan peran informasional pimpinan sebagai pengawas (*monitor*), informasi-informasi terutama yang terkait dengan kinerja karyawan selalu menjadi titik perhatian. Selanjutnya sebagai penyebar informasi (*disseminator*) pimpinan selalu menyampaikan informasi yang diperoleh dari pihak luar kepada anggota organisasi. Sebagai juru bicara (*spokes person*), seharusnya pimpinan selalu menjabarkan informasi mengenai rencana kegiatan organisasi, kebijakan, langkah-langkah, dan hasil yang akan dicapai kepada pihak diluar organisasi yang dirasa nantinya dapat menjalin kerja sama.

3) Pengambilan Keputusan (*Decisional Roles*) Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Dalam peran pimpinan sebagai pengambil keputusan (*decisional roles*) ini terdapat empat peran secara detail yaitu peran pimpinan sebagai pengusaha (*entrepreneur*), pimpinan sebagai pereda gangguan (*disturbancehandler*), pimpinan sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocators*), dan pimpinan sebagai perunding (*negosiator*). Sebagai pengusaha (*entrepreneur*) pimpinan selalu mempunyai inisiatif untuk memberdayakan karyawan agar kinerjanya meningkat sehingga target-target kerja dapat dicapai dengan lebih optimal. Dalam menjalankan peran pengambil keputusan sebagai penyelesai gangguan (*disturbance handler*), pimpinan sangat perhatian terhadap segala permasalahan yang ada pada perusahaan. Terkait erat dengan kinerja, apabila mendapati karyawan mengalami penurunan kinerja yang diindikasikan dengan adanya penurunan target kerja, maka pimpinan

segera mencari karyawan tersebut dan menanyakan kira-kira kendala apa yang sudah dihadapi.³⁹

Jadi ke empat peran tersebut sangat penting dalam pengambilan keputusan seorang pimpinan dalam menghadapi karyawannya. Peneliti menyimpulkan bahwa pimpinan harus selalu punya inisiatif dalam meningkatkan kinerja karyawannya dan senantiasa menjaga kualitas kerja tersebut. Menyangkut pentingnya sumber daya tersebut maka perlu adanya pengalokasian sumber daya dengan tepat sehingga memaksimalkan kinerja pegawai. Selain itu pimpinan sebagai pengambil keputusan juga perlu membuka dan memelihara komunikasi dengan pihak luar yang ingin mengadakan kerja sama, membuka jaringan pada pihak luar sebagai wadah untuk mengembangkan organisasi.

2.3. Tinjauan Konseptual

2.3.1 Peran Pimpinan

Peran pimpinan adalah merupakan orang-orang yang memiliki kualitas *Leadership* yang tinggi mereka yang mampu untuk mengubah sumber daya yang tadinya bernilai rendah menjadi sumber daya yang bernilai tinggi melalui resiko-resiko yang terukur serta kepemimpinan yang efektif.⁴⁰ Dalam peran pemimpin di tujukan kepada kepala kantor kementerian agama yang merupakan suatu pimpinan yang berada dalam kantor tersebut.

Peran pimpinan adalah seperangkat perilaku yang dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai sorang pemimpin. Menurut Henry Mintzberg, peran pemimpin adalah:

³⁹Rahayu Lisdianingrum, *Peran Manajer Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* (Malang: Universitas Brawijaya, 2008), h. 92.

⁴⁰A. B. Susanto, *Leadpreneurship* (Jakarta : Erlangga, 2009), h. 90.

- 1) Peran hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangunan tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.
- 2) Fungsi peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.
- 3) Peran pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.⁴¹

2.3.2 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi. Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut di pengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu performance yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu performance yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja. Performance atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan organisasi pada umumnya.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi

⁴¹Ricky W. Griffin, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2004), h. 17.

menurut Armstorng dan Baron, Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dari pendapat di atas, dapat di jelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai baik perseorangan maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.⁴²

Menurut Anwar Prabu Mankunegara, kinerja karyawan atau pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pendapat di atas kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴³

Berdasarkan pendapat mengenai kinerja karyawan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh seorang karyawan perusahaan, perbuatan tersebut menimbulkan penilaian terhadap apa yang dikerjakannya tergantung dari *skill* maupun kegigihan

⁴²Reza Hafikar Suardi, *Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai* (Makassar, 2017), h. 23-24.

⁴³Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 22.

kerja yang dimiliki berhubungan dengan visi dan misi instansi atau perusahaan tersebut, penilaian yang diberikan dapat bernilai positif atau negatif sesuai dengan hasil kerjanya.

2.3.2.1 Indikator Kinerja

Bernadin dan Russel mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Kualitas, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. Garis Waktu, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. Perlu pengawasan, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Dampak Interpersonal, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.⁴⁴

⁴⁴ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2010), h.179.

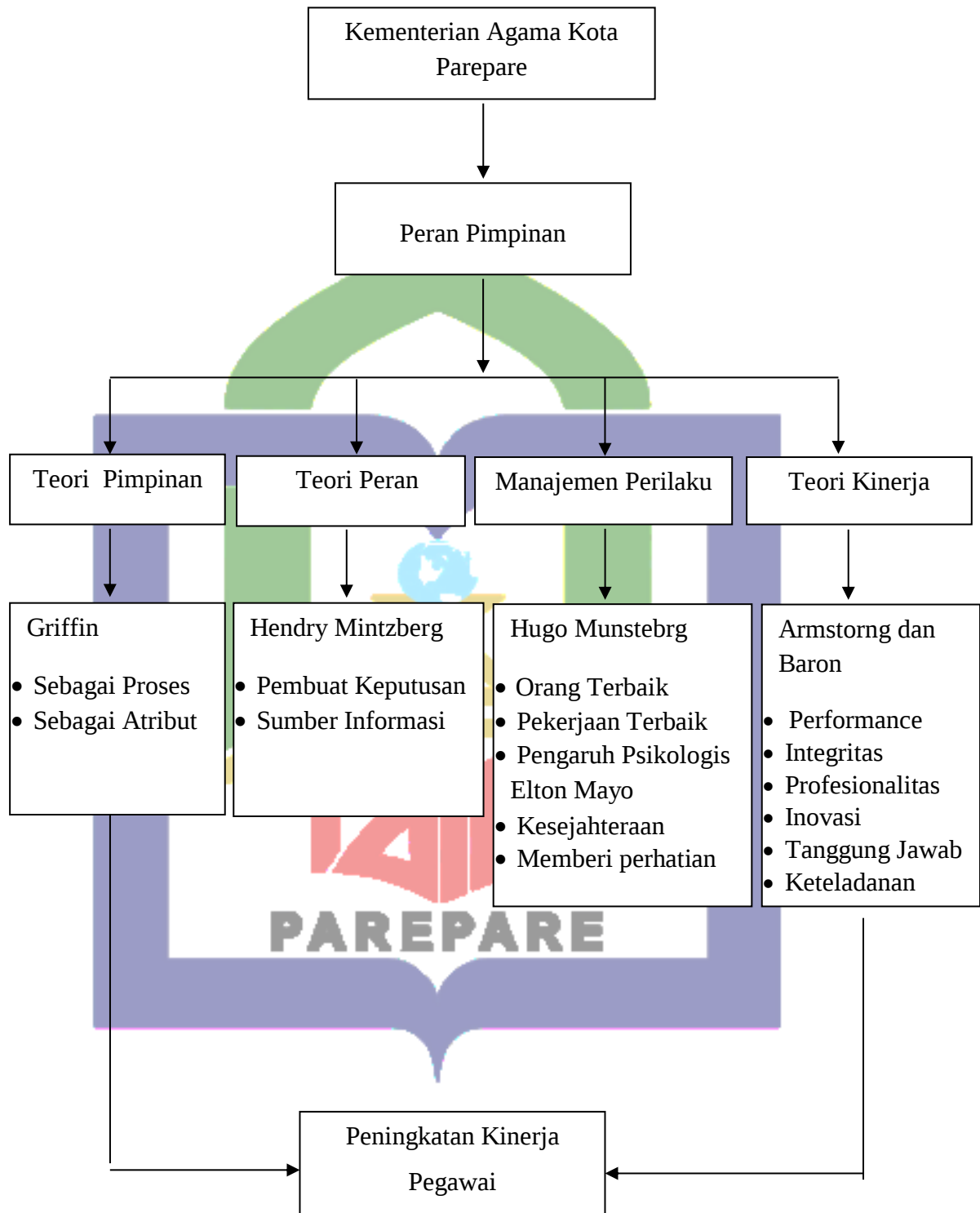
2.4 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan gambaran tentang peran pimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang merupakan gambaran yang utuh terhadap fokus penelitian. Kerangka pikir biasanya dikemukakan dalam bentuk skema atau bagan.⁴⁵

Kerangka pikir ini bertujuan sebagai landasan sistematika dalam berfikir dan menguraikan masalah-masalah yang ada dalam karya ilmiah ini. Gambar ini mengenai peran pimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai dan studi kementerian agama kota parepare. Sebagai gambar untuk menjelaskan yang diteliti, maka model kerangka pikir yang dilampirkan penulis adalah sebagai berikut:



⁴⁵Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*(STAIN), (Parepare: Departemen Agama, 2013), h. 26.



Berdasarkan kerangka pikir diatas dapat diketahui bahwa lokasi penelitian ini berada di Kantor Kementerian Agama Kota Parepare. Dalam penelitian ini, Untuk mengetahui apakah dengan adanya peran pimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai Kemementerian Agama Kota Parepare dengan menggunakan teori yaitu teori pimpinan, teori peran, teori manajemen perilaku dan teori kinerja. Dengan menggunakan teori ini maka akan diketahui apakah peran pimpinn dapat meningkatkan kinerja pegawai.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Berdasarkan pada penelitian yang akan diteliti, maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian lapangan. Penelitian lapangan (*Field Research*) merupakan penelitian yang bertujuan melihat lebih mendalam tentang suatu unit sosial sedemikian rupa sehingga menghasilkan gambaran yang terorganisir dengan baik dan lengkap mengenai unit sosial tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, yang mana peneliti akan berusaha mencari informasi atau data tentang suatu peristiwa dilapangan atau tempat meneliti, memahami dan menafsirkan data tersebut lalu data tersebut diolah untuk dapat menyimpulkan hasil akhir penelitian ini.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian

Batasan pertama yang selalu muncul dalam kaitannya dengan metodologi penelitian adalah tempat penelitian. Yang dimaksud dengan tempat penelitian tidak lain adalah tempat dimana proses studi yang digunakan untuk memperoleh pemecahan masalah penelitian berlangsung.⁴⁶ Lokasi adalah tempat sesuatu berada. Maka dalam hal ini adalah tempat subjek berada. Jadi lokasi penelitian ini adalah di Kantor Kementerian Agama Kota Parepare.

3.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan waktu kurang lebih selama 2 (dua) bulan.

⁴⁶Sukardi, *Metode Penelitian Pendidikan* (Cet.iv; Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 53.

3.3 Fokus Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini untuk mengungkapkan fakta yang dapat ditemui di lapangan dan kemudian menganalisisnya berdasarkan teori yang relevan agar dapat memberikan hasil yang akurat. Dalam proposal ini penulis berusaha untuk menguraikan tentang bagaimana peran pimpinan Kantor Kementerian Agama Kota Parepare dalam meningkatkan kinerja pegawainnya. Hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu menguraikan data yang diperoleh dari hasil penelitian dan selanjutnya adalah menginterpretasikan data yang diperoleh tersebut dengan memberikan penilaian. Fokus penelitian ini di fokukskan kepada pimpinan dan pegawai kantor kementerian agama kota parepare.

3.4 Jenis Dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif artinya data yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka. Data kualitatif ini diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data misalnya observasi, analisis dokumen, dan wawancara. Bentuk lain pengambilan data dapat diperoleh dari gambar melalui pemotretan atau rekaman video.

3.4.2 Sumber Data

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pimpinan dan pegawai yang ada di kantor kementerian agama kota parepare. Di mana subjek data di peroleh dari pimpinan dan pegawai. Dengan ini, peneliti menggunakan metode wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data tersebut berasal dari

responden, yaitu orang yang merespon dan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan.⁴⁷

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yakni segala sesuatu yang menyangkut bagaimana cara atau dengan apa data dapat dikumpulkan. Adapun pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik yaitu: Observasi, Wawancara dan dokumentasi. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara atau Interview yang sering juga disebut dengan wawancara atau kuesioner lisan, adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (*interviewee*).⁴⁸ Dalam penelitian ilmiah ini, peneliti melakukan wawancara dengan pihak Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare dan beberapa pegawai yaitu 1) H. Abdul Gaffar, A.Ag., M.A. 2) Drs. H. Muh. Amin, M.A. 3) H. Hasan Basri. S. Ag. S.H. MA. 4) Hamka. S. Pd. 5) H. Taufik Thahir, S.Ag.MM. 6) Dominggus. 7) Nurwinah Busrah, ST, MM. 8) Hasnawati. S.Pd. 9) Dra. Hj. Hasna, M.A.

2. Dokumentasi (*Documentation*)

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat,

⁴⁷Suharismis Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Cet. IV ; Jakarta : PT Rineka Cipta, 1998), h.11.

⁴⁸Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), h. 145.

catatan harian dan sebagainya.⁴⁹ Metode dokumen ini digunakan untuk memperoleh data di Kantor Kementerian Agama Kota Parepare baik dari segi jumlah pegawainya, struktur organisasi, yang kesemuanya itu menunjang terhadap proses penelitian ini. Beberapa dokumen yang diperoleh peneliti dalam penelitian ilmiah ini, adalah sejarah Kantor Kementerian Agama Kota Parepare, struktur organisasi, data pegawai, dan data-data yang berhubungan erat dengan masalah yang akan dianalisis dalam penelitian ini.

3.6.1. Teknik Analisis Data

Menganalisis data berarti menguraikan data atau menjelaskan data sehingga berdasarkan data itu pada gilirannya dapat ditarik pengertian dan kesimpulan.⁵⁰ Teknik analisis data adalah menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber dengan hasil yang diperoleh dari pengamatan peneliti secara langsung di lapangan. Analisis data adalah proses penyusunan data agar bisa ditafsirkan, dan memberi makna. Model analisis yang dipakai dalam penelitian ini teknik analisis deskriptif. Peneliti menganalisa sesuatu secara keseluruhan kepada bagian-bagiannya atau menjelaskan tahap akhir dari proses perkembangan sebelumnya yang lebih sederhana.

Analisis data menurut Patton adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap hasil analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian. Dalam penelitian ini teknik analisis data ada 3 cara yaitu:

⁴⁹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), h. 149.

⁵⁰Dudung Abdurrahman, *Pengantar Metode Penelitian* (Yogyakarta: Kurnia Alam Semesta, 2003), h. 65.

1. Reduksi Data (*Data Reducation*), merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan dinalnya dapat ditarik dan diverifikasi. Jadi, dalam penelitian kualitatif, reduksi data tidak perlu mengartikannya sebagai kuantifitas. Data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara, melalui seleksi ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan dalam suatu pola yang lebih luas, dan sebagainya.
2. Penyajian Data (*Data Display*), merupakan alur kedua yang penting dalam kegiatan analisis dalam penelitian kualitatif adalah penyajian data, yaitu sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Melalui data yang dis
3. Majikan, kita melihat dan akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut.
4. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*Conclusin Drawing/Verification*), merupakan kegiatan analisis data yang ketiga dalam penelitian kualitatif yaitu, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dibahas mengenai hasil penelitian dan pembahasannya tentang peran pimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai dan kinerja pegawai Kementerian agama Kota Parepare.

4.1 Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu performance yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu performance yang ditunjukan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja. Performance atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan pada organisasi pada umumnya.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi berseangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk mengukur hasil pekerjaan dari seorang pegawai atau sumber daya manusia, untuk mendapatkan penilaian yang baik. Kinerja diartikan sebagai hasil yang dicapai pegawai atau karyawan berdasarkan ukuran yang berlaku pada saat melaksanakan tugas dalam kurun waktu tertentu yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan dengan hasil yang baik.

Kementerian Agama berkomitmen agar lima nilai budaya kerja dapat menjadi acuan bagi setiap aparatur Kementerian Agama dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, berkinerja tinggi serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan. Penerapan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama mulai diterapkan pada seluruh Kementerian Agama termasuk Kementerian Agama Kota Parepare pada tahun 2016. Adapun penjelasan lima nilai budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu integritas, professional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan sebagai berikut.

4.1.1 Integritas

Integritas adalah nilai atau suatu konsep yang sangat berkaitan dengan konsistensi yang meliputi tindakan, nilai-nilai, metode-metode, ukuran-ukuran, prinsip-prinsip, perbuatan dan berbagai hal yang dihasilkan. Dalam organisasi, integritas ditungkan dalam perilaku disiplin, kredibel dan menepati ucapannya.

Integritas harus dimiliki setiap organisasi karena peran integritas dalam meningkatkan kinerja organisasi sangat penting untuk diterapkan dalam sebuah organisasi, agar semua orang di dalamnya bisa saling percaya dan pada akhirnya bisa lebih cepat untuk mencapai tujuan bersama. Jika nilai-nilai integritas tidak dijalankan maka kerja sama tim yang akan dilakukan akan menjadi lebih sulit akibat tidak

terbangunnya kepercayaan diantara pegawai. Sebagaimana wawancara dengan pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

“Ya, pegawai Kementerian Agama dalam melaksanakan tugas yang menyangkut dengan kerja sama maka akan dilakukan dengan baik dan mereka bekerja sama untuk menyelesaikan tugas tersebut”.⁵¹

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa tingkat kerjasama Pegawai Kementerian Agama terjalin dengan baik, apabila dikaitkan dengan manajemen perilaku menyatakan bahwa pentingnya seorang manajer memerhatikan perilaku dan kebiasaan manusia agar tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik serta produktifitas dapat tercapai, hal ini sejalan dengan tujuan diterapkannya lima nilai budaya kerja Kementerian Agama yaitu meningkatkan produktivitas serta terhindar dari berbagai penyimpangan. Indikator yang ditunjukkan oleh Kementerian Agama berkenaan dengan nilai integritas dituntut untuk memiliki indikasi sebagai berikut.

4.1.1.1 Bertekad dan berkemauan berbuat baik dan benar

Indikasi ini dapat ditemukan pada saat pegawai diberikan tugas, yaitu dengan selalu selalu memperhatikan petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan. Pada saat melaksanakan tugas seorang pegawai akan berusaha untuk melaksanakan tugas tersebut dengan maksimal, hal tersebut sesuai dengan wawancara Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare sebagai berikut:

“Ya mereka melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik, bertanggung jawab terhadap tugas tersebut serta menyelesaikan sesuai dengan waktu yang diberikan. Target yang telah direncanakan di awal masa kinerja selalu dikejar agar sesuai target dan penyelesaiannya sesuai dengan waktu yang ditentukan, baik di internal maupun kinerja lembaga dibawah naungan Kementerian

⁵¹Hasna, Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama Kota Parepare) tanggal 28 Oktober 2019.

Agama. Termasuk saya, ketika diberikan tugas dari atasan harus dilaksanakan dengan baik”.⁵²

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa pegawai Kementerian Agama Kota Parepare dalam melaksanakan tugas memiliki tekad dan kemauan untuk berbuat baik dan benar, hal tersebut dapat dilihat pada saat diberikan tugas pegawai Kementerian Agama melaksanakan tugas tersebut dengan baik, menyelesaikan tepat waktu dan sesuai yang diharapkan.

4.1.1.2 Berfikiran positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi

Pegawai Kementerian Agama dalam melaksanakan tugas senantiasa menjunjung tinggi prinsip keberhasilan dan keselarasan, dengan kata lain tidak mudah berputus asa. Sesuai dengan hasil wawancara Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare sebagai berikut:

“Harapan kita sebagai atasan, pimpinan kepada staf harus diselesaikan dengan baik, kalau misalnya ada yang belum selesai mereka akan kembali melaporkan bahwa ada kendala, kemudian kendala tersebut langsung kita atasi jadi tetap kegiatan tersebut terlaksana. Kalau terdapat permasalahan langsung ditangani dan dicarikan solusi yang terbaik, supaya semua fungsi dan tugas berjalan dengan baik, karena kalau bermasalah tugas-tugas bisa tidak lancar”.⁵³

Setiap pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia akan berusaha melaksanakannya dengan sebaik mungkin agar tujuan dari kegiatan tersebut dapat tercapai dan juga mengurangi resiko kegagalan, hal ini sesuai dengan indikasi integritas bahwa dalam melaksanakan tugas harus berfikiran positif, arif dan bijaksana. Indikasi ini sudah diterapkan di Kementerian Agama Kota Parepare salah satunya adalah pada saat mengalami kendala pegawai Kementerian Agama akan

⁵² Abdul Gaffar, Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 28 Oktober 2019.

⁵³ Abdul Gaffar, Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 29 Oktober 2019.

berusaha untuk mencari solusi dan memecahkan permasalahan tersebut sehingga tingkat keberhasilan tinggi serta jauh dari sifat putus asa.

4.1.1.3 Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku

Kementerian Agama sebagai lembaga pemerintah harus taat dan patuh terhadap aturan yang berlaku, seperti aturan penggunaan seragam, atribut dan kedisiplinan pegawai. Kementerian Agama Kota Parepare senantiasa taat terhadap aturan yang telah ditetapkan sebagaimana wawancara dengan pegawai sebagai berikut:

“Iya, kecuali yang memang diberikan tugas luar dan memiliki surat tugas. Kalau masih berada di kantor pegawai akan datang dan pulang tepat waktu, sesuai dengan aturan yang berlaku, pegawai selalu menaati aturan-aturan yang ada disini”.⁵⁴

Wawancara diatas menjelaskan bahwa pegawai Kementerian Agama Kota Parepare mematuhi aturan perundang-undangan yang berlaku, bukan hanya tentang absensi tetapi aturan-aturan lain yang menyangkut dengan Kementerian Agama selalu ditaati oleh pegawai yang ada di Kementerian Agama. Taat terhadap aturan tersebut tidak hanya didalam lingkungan internal tetapi juga lingkungan eksternal pegawai selama berhubungan dengan Kementerian Agama.

4.1.1.4 Menolak korupsi, suap atau gratifikasi

Korupsi dan suap merupakan perbuatan yang sangat tercela bagi siapapun. Terlebih bagi pegawai di lingkungan Kementerian Agama. Bentuk integritas pegawai Kementerian Agama Kota Parepare dapat dilihat dari pemberian penghargaan atau hadiah kepada pegawai sesuai dengan ketentuan, sebagaimana wawancara dengan Kasubbag Tata Usaha Kementerian Agama sebagai berikut:

⁵⁴Hasna, Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama Kota Parepare) tanggal 28 Oktober 2019.

“Ya aturan yang berlaku menjadi acuan dalam hal penerapan penghargaan. Penerapannya dapat melalui kenaikan pangkat ataupun jabatan sesuai dengan kompetensinya dan kalau di Kementerian Agama sendiri ada penghargaan berupa hadiah atau tunjangan kepada pegawai-pegawai tertentu yang memang bagus dalam bekerja atau kinerjanya baik dan tidak menerima apapun yang memang diluar ketentuan”.⁵⁵

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa pegawai Kementerian Agama dalam melakukan kegiatan, melaksanakan tugas, selalu berlandaskan pada aturan-aturan yang berlaku, hal ini juga berarti bahwa Kementerian Agama Kota Parepare menghindari korupsi, suap ataupun gratifikasi. Pegawai Kementerian Agama menerima hadiah hanya berkaitan dengan kinerjanya.

Dari lima budaya kerja Kementerian Agama terdapat salah satu budaya kerja yaitu Integritas dimana integritas adalah suatu konsep berkaitan dengan konsistensi dalam tindakan-tindakan, nilai-nilai, metode-metode, ukuran-ukuran, prinsip-prinsip, ekspektasi-ekspektasi dan berbagai hal yang dihasilkan. Orang berintegritas berarti memiliki pribadi yang jujur dan memiliki karakter kuat. Dalam nilai integritas terdapat beberapa indikator-indikator yang bersifat positif integritas dapat ini dapat dilihat yaitu bertekad dan berkemauan untuk berbuat baik dan benar; berfikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi; mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku; dan menolak korupsi, suap atau grafikasi. Dari empat indikator-indikator di atas dapat menghasilkan kinerja pegawai yang berkualitas.

4.1.2 Profesional

Nilai profesional ditunjukkan dengan bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik. Profesional adalah orang yang ahli dalam suatu

⁵⁵ Muh.Amin, Kasubbag Tata Usaha Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 29 Oktober 2019.

pekerjaan dan memiliki komitmen yang atas pekerjaan yang dilakukan. Penerapan nilai profesional di Kementerian Agama Kota Parepare dengan selalu berusaha maksimal melakukan perbaikan terus-menerus. Indikator positif dari professional adalah sebagai berikut.

4.1.2.1 Melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi jabatan

Pegawai Kementerian Agama dalam melaksanakan tugas berdasarkan dengan tugas dan fungsinya, sesuai dengan maksud dari profesional yaitu terus meningkatkan profesional, sehingga dapat mengemban amanahnya dengan baik guna memperoleh proses dan hasil yang optimal, seperti yang dikatakan Kepala seksi Pendidikan Agama Islam sebagai berikut:

“Ya itu kan sudah ada dalam pembagian *job description*, disitu kita sudah melihat yang mampu di bidang ini pasti diberikan tugas yang sesuai dengan keahliannya atau sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai ASN”.⁵⁶

Wawancara diatas sangat jelas menjelaskan bahwa setiap pekerjaan yang diberikan kepada pegawai Kementerian Agama Kota Parepare berdasarkan keahliannya terhadap bidang tersebut, yang memang sudah diatur dalam *job description*, hal ini juga dijelaskan pegawai Kementerian Agama:

“Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan masing-masing pegawai karena pembagian tugas sudah diatur sesuai analisis jabatan”.⁵⁷

Hasil wawancara diatas menerangkan bahwa tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan masing-masing pegawai, karena pembagian tugas tersebut sudah diatur sesuai analisis jabatan. Penempatan jabatan sudah ditentukan berdasarkan beberapa kriteria penilaian.

⁵⁶Hasan Basri, Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 29 Oktober 2019.

⁵⁷Nurwina Busrah , Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 29 Oktober 2019.

4.1.2.2 Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja

Nilai profesional juga dapat diamati dalam kesungguhan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Ketika pegawai diberikan tugas akan berusaha menyelesaikan tugas tersebut dengan baik dan bersungguh-sungguh, dengan begitu hasil pekerjaan tersebut akan maksimal dan sesuai yang diharapkan, sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

“Pada dasarnya memang ketika bekerja harus ada batasan waktu dan inikan memang sesuai dengan penilaian kinerja, setiap pegawai yang diberikan pekerjaan akan berupaya menyelesaikan tugas dan tanggung jawab itu sebagaimana dengan semestinya dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan”.⁵⁸

Salah satu bukti bahwa pegawai Kementerian Agama Kota Parepare dalam melaksanakan tugas secara disiplin adalah ketika diberikan tugas pegawai melaksanakan tugas tersebut dengan baik, menyelesaikan dengan tepat waktu serta sesuai dengan target yang ada, hal ini juga berarti bahwa pegawai Kementerian Agama berusaha dengan maksimal dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

4.1.2.3 Melakukan pekerjaan secara terukur

Setiap kegiatan yang dilakukan hendaknya memiliki target atau tujuan yang ingin dicapai dalam kegiatan tersebut, sehingga perlu adanya penyusunan program dari kegiatan yang akan dilakukan dengan tujuan agar waktu pelaksanaan dan sasaran dapat disesuaikan, dengan begitu kegiatan yang dilakukan dalam satu periode kepengurusan akan runtut berdasarkan perencanaan yang ada. Sesuai dengan wawancara Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare sebagai berikut:

⁵⁸Dominggus, Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 29 Oktober 2019.

“Ya mereka melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik, bertanggung jawab terhadap tugas tersebut serta menyelesaikan sesuai dengan waktu yang diberikan. Target yang telah direncanakan di awal masa kinerja selalu dikejar agar sesuai target dan penyelesaiannya sesuai dengan waktu yang ditentukan, baik di internal maupun kinerja lembaga dibawah naungan Kementerian Agama”.⁵⁹

Penyusunan perencanaan program kerja Kementerian Agama Kota Parepare memang sudah dilaksanakan pada awal masa kerja, sehingga penerapan indikator profesional tentang melakukan pekerjaan secara terukur sudah dilaksanakan dengan baik di Kantor Kementerian Agama, dari perencanaan tersebut disusun program kerja baik jangka panjang maupun jangka pendek serta pegawai berusaha menyelesaikan setiap program kerja sesuai dengan perencanaan awal.

4.1.2.4 Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu

Salah satu bukti profesional pegawai adalah ketika diberikan tugas mereka mampu menyelesaikan tugas tersebut dengan baik dan tepat waktu, tugas yang diberikan apabila tidak diselesaikan sesuai dengan waktu yang diberikan tentu akan berdampak terhadap lembaga tersebut, sebagaimana wawancara dengan pegawai Kementerian Agama Kota Parepare sebagai berikut:

“Sering, misalnya dari provinsi atau dari atasan harus selesai karena memiliki deadline karena terlambat dalam mengumpulkan tugas akan berdampak terhadap lembaga, dari deadline yang diberikan kalau terlambat data tidak akan diterima”.⁶⁰

Kementerian Agama sebagai lembaga pemerintahan tentu memiliki aturan-aturan yang harus ditaati oleh sumber daya manusia yang bekerja dalam suatu lembaga pemerintahan, salah satunya berkaitan dengan tugas yang diberikan, pegawai

⁵⁹ Abdul Gaffar, Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 30 Oktober 2019.

⁶⁰ Hasna, Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 30 Oktober 2019.

Kementerian Agama Kota Parepare dapat menerapkan sikap disiplin dalam bekerja terbukti dari tugas yang diberikan baik pusat maupun atasan di dalam internal lembaga dapat diselesaikan dengan rapi serta sesuai dengan target dan waktu yang telah ditentukan.

4.1.2.5 Menerima *reward and punishment* sesuai dengan ketentuan

Berprestasi merupakan keinginan setiap orang, termasuk pegawai Kementerian Agama, karena dengan prestasi sumber daya manusia akan memperoleh kepuasan batin dan juga sebagai motivasi dalam melakukan pekerjaan, pemberian hadiah dilakukan tentu berdasarkan pada kinerja dan profesionalitas pegawai, hal ini juga diberlakukan dalam Kementerian Agama Kota Parepare. Wawancara dengan Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam sebagai berikut:

“Penghargaan itu kan dikasih reward dalam bentuk uang atau tunjangan dan berupa hadiah yang biasa dikasih dalam satu tahun namun tidak semua hanya orang-orang tertentu yang memiliki kinerja baik seperti bagus hasil kerjanya, rajin, loyal, integritasnya tinggi, itulah yang menjadi penilaian pimpinan”.⁶¹

Kementerian Agama Kota Parepare memberikan hadiah kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas, pemberian hadiah ini berdasarkan pada beberapa kriteria seperti hasil kerja yang baik, rajin, loyalitas, dan berintegritas. Hampir setiap tahun terdapat pegawai yang menerima penghargaan di kantor Kementerian Agama, ini membuktikan bahwa tingkat kinerja pegawai sudah baik serta pegawai sangat menjauhi adanya teguran atau bahkan sanksi dari pimpinan.

Budaya kerja yang profesional, profesional diartikan bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik. Profesional mencerminkan kompetensi dan keahlian. Dengan adanya bekerja secara profesional dapat

⁶¹Hasan Basri, Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 30 Oktober 2019.

meningkatkan profesionalitas pegawai, sehingga dapat bekerja secara baik dan tepat waktu. Adapun beberapa indikator dari profesional yaitu Melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi jabatan; disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja; melakukan pekerjaan secara terukur; melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu; dan menerima *reward and punishment* sesuai dengan ketentuan. Dari ke lima indikator diatas dapat diketahui bahwa dengan meningkatnya kinerja pegawai bekerja secara profesional. Indikator-indikator di atas dapat menghasilkan kinerja pegawai yang berkualitas, tepat waktu dan tanggung jawab.

4.1.3 Inovasi

Inovasi dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama adalah menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik. Inovasi adalah suatu usaha pembaharuan terhadap berbagai sumber daya sehingga sumber daya tersebut memiliki nilai guna bagi manusia. Inovasi sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan, karena kedua hal tersebut dapat memudahkan sumber daya manusia dalam memproduksi berbagai hal baru dan berbeda. Inovasi dilakukan karena adanya keinginan untuk melakukan sesuatu menjadi lebih mudah dan cepat. Indikasi inovasi dalam lima budaya kerja Kementerian Agama sebagai berikut:

4.1.3.1 Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan

Fungsi dari evaluasi adalah mengetahui hasil yang dicapai dan untuk menemukan sesuatu yang dapat dikembangkan atau juga menjadi koreksi agar dapat dilakukan perbaikan secara terus-menerus atau diselesaikan dengan menggunakan cara baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya tetapi dipandang efektif dan efisien. Wawancara dengan pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

“Ya, ada disini kadang kita dievaluasi oleh pimpinan melalui apel misalnya dihari senin itu ada pagi dihari jumat itu hari terakhir kerja ada apel sore itu semua kan dalam bentuk evaluasi kinerja yang berkaitan dengan pekerjaan dalam sepekan itu dan juga dalam setiap bulan dilaksanakan rapat-rapat koordinasi sebagai wadah evaluasi kinerja juga sharing dalam melaksanakan tugas Kementerian Agama”.⁶²

Kementerian Agama Kota Parepare selalu mengadakan evaluasi untuk menilai dan mengukur kinerja pegawai dalam beberapa waktu, melalui evaluasi tersebut dapat diketahui kekurangan dan permasalahan yang dihadapi oleh pegawai, serta pemecahan atau upaya pencarian solusi dari permasalahan yang dihadapi. Ini merupakan bentuk penerapan selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan.

4.1.3.2 Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif

Sikap keterbukaan dalam menerima kritik, masukan atau ide-ide baru merupakan sikap yang sangat baik dan harus dilakukan oleh setiap pegawai, karena kepekaan terhadap introspeksi diri sangat sulit dilakukan, Dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan kerjasama, sumber daya manusia tidak akan mampu bekerja sama dengan baik apabila mementingkan ego dari setiap individu, program kerja akan berjalan sesuai dengan perencanaan apabila semua unsur yang terlibat dapat saling terbuka dan bekerjasama. Wawancara dengan pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

“Dalam beberapa hal, pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya *tim work* memang kita lakukan secara bersama-sama dan akan berkaitan yang pertama tadi ketika seharusnya kerja sama akan tetapi kalau tidak dikerjakan besama tidak akan sampai pada waktu yang telah ditentukan, saya melihat selama ini kan setiap kegiatan-kegiatan yang dikerjakan dilakukan secara bersama-sama dan

⁶²Dominggus, Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 30 Oktober 2019.

masing-masing melaksanakan sesuai dengan tupoksi atau pembagian tugas dalam bekerja”.⁶³

Sikap terbuka di Kementerian Agama Kota Parepare sudah diterapkan dengan baik, salah satunya dalam beberapa kegiatan mereka melakukan kerjasama agar kegiatan yang dilakukan dapat efektif dan efisien, dalam bekerjasama perlu adanya sikap terbuka dengan sesama sumber daya manusia, seperti halnya dalam melaksanakan suatu kegiatan apabila tidak saling terbuka otomatis pegawai akan sulit untuk melakukan pekerjaan, karena mereka sibuk dengan urusan pribadi.

4.1.3.3 Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi

Berkaitan dengan kompetensi dan kapasitas pribadi para pegawai Kementerian Agama Kota Parepare memberikan izin yang seluas-luasnya bagi para pegawai yang ingin meningkatkan kualifikasi pendidikannya guna menambah kapasitas keilmuan yang dimilikinya sebagai bekal dalam bertugas. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa pegawai yang melanjutkan studinya. Keadaan ini tentu memberikan peluang bagi Kementerian Agama untuk mengembangkan keorganisasiannya dengan mendukung secara administrasi bagi pegawainya mengambil izin belajar.

4.1.3.4 Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah

Tindakan pemecahan masalah tidak semua pegawai memiliki keberanian dalam mengambil sebuah keputusan. Dalam sistem pengambilan keputusan tidak semua pegawai memiliki wewenang karena memang sudah ada aturan dalam keorganisasian. Kementerian Agama Kota Parepare apabila menghadapi masalah selalu berusaha untuk menyelesaikan dengan cepat dan mencari solusi dari

⁶³Dominggus, Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 31 Oktober 2019.

permasalahan yang dihadapi, upaya yang dilakukan salah satunya dengan melakukan komunikasi dan koordinasi antara pegawai dan pimpinan.

4.1.3.5 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien

Penggunaan teknologi informasi jelas sangat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab Kementerian Agama. Seiring dengan perkembangan zaman, sumber daya manusia sangat bergantung pada teknologi, pemanfaatan teknologi menjadi keharusan bagi lembaga sebagai bentuk inovasi serta tidak ketinggalan terhadap perkembangan yang ada. Penggunaan jaringan internet terbukti sangat membantu kegiatan Kementerian Agama dalam menyampaikan informasi, penyusunan laporan dan sebagai sarana komunikasi baik internal maupun eksternal lembaga. Wawancara dengan Pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

“Pemanfaatan teknologi di Kementerian Agama sudah berjalan dengan baik, hampir seluruh pekerjaan diselesaikan dengan menggunakan komputer, Kementerian Agama Kota Parepare juga memiliki admin khusus untuk mempublikasikan kegiatan dilingkup Kemenag Parepare”.⁶⁴

Pemanfaatan teknologi di Kementerian Agama sudah berjalan dengan baik, sebagai bukti hampir seluruh pekerjaan diselesaikan dengan menggunakan komputer, kecenderungan orang saat ini lebih dekat dengan akses internet, sehingga banyak memanfaatkan jaringan dalam menyelesaikan pekerjaan, seperti penggunaan aplikasi, *website*, media sosial, *e-mail* dalam memberikan informasi dan pengiriman data. Contoh penggunaan aplikasi dalam pelaporan keuangan di Kementerian Agama.

⁶⁴Nurwina Busrah, Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 31 Oktober 2019.

Budaya kerja yang bersifat inovasi merupakan menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik. Inovasi adalah suatu usaha pembaharuan terhadap berbagai sumber daya sehingga sumber daya tersebut memiliki nilai guna bagi manusia. Inovasi sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan, karena kedua hal tersebut dapat memudahkan sumber daya manusia dalam memproduksi berbagai hal baru dan berbeda. Inovasi dilakukan karena adanya keinginan untuk melakukan sesuatu menjadi lebih mudah dan cepat. Adapun Indikasi inovasi dalam lima budaya kerja yaitu selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan; bersikap terbuka dalam menerima ide-ide yang baru yang konstruktif; meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi; berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah; memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien. Indikator-indikator di atas dapat menghasilkan kinerja pegawai yang efektivitas.

4.1.4 Tanggung Jawab

Tanggung jawab diartikan sebagai bekerja secara tuntas dan konsekuan terhadap pekerjaan yang semua pekerjaan. Tanggung jawab adalah kesadaran dari manusia terhadap perilaku atau perbuatan, baik yang dilakukan secara sadar ataupun tidak. Setiap pekerjaan yang dilakukan harus dapat dipertanggung jawabkan begitu juga dalam sebuah lembaga, amanah yang diberikan kepada pegawai menjadi tanggung jawabnya dan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, permasalahan yang sering dijumpai yaitu banyak dari sumber daya manusia yang bermasalah dengan hukum, oleh karena itu perlu adanya kesadaran tentang tanggung jawab dari amanah yang dibebankan kepada sumber daya tersebut.

4.1.4.1 Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu

Setiap tugas yang diberikan kepada pegawai memiliki batas maksimal atau *deadline*, batas waktu tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Begitu pula dengan pegawai Kementerian Agama batas waktu tersebut dijadikan sebagai motivasi dalam bekerja, dengan adanya batas waktu yang diberikan pegawai berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Wawancara dengan Pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

“Sering, misalnya dari provinsi atau dari atasan harus selesai karena memiliki *deadline* karena terlambat dalam mengumpulkan tugas akan berdampak terhadap lembaga, dari *deadline* yang diberikan kalau terlambat data tidak akan diterima”.⁶⁵

Sebagai bentuk tanggung jawab Kementerian Agama Kota Parepare senantiasa berupaya untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu, apabila tugas dan pekerjaan tersebut tidak selesai atau terlambat dalam pengumpulannya akan berdampak terhadap lembaga seperti data yang di kumpulkan tidak diterima dan pegawai Kementerian Agama sudah mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.

4.1.4.2 Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan

Manusia tidak ada yang sempurna, sehingga dalam kesehariannya terkadang muncul kesalahan paham, kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaan atau beberapa permasalahan lainnya. Begitu pula dengan pegawai yang ada di Kementerian Agama Kota Parepare. Namun bukan berarti melakukan kesalahan adalah hal yang tidak memiliki solusi dan pemecahan masalah sehingga tidak ada penyelesaian dalam

⁶⁵ Hasna, Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 31 Oktober 2019.

setiap permasalahan yang dihadapi, akan tetapi dengan kesalahan yang dilakukan justru dapat menjadikan pelajaran yang mampu mendorong untuk berbuat baik lagi. Maka dari itu pengakuan dari sebuah kesalahan menjadi hal yang tidak terlalu sulit meskipun terdapat konsekuensi dari kesalahan yang dilakukan. Serta perlu adanya perbaikan sehingga kesalahan yang sama tidak terulang kembali di lain waktu.

4.1.4.3 Mengatasi masalah sengan segera

Setiap pekerjaan yang dilakukan tidak selalu sesuai dengan harapan dan berjalan sesuai dengan perencanaan, terkadang muncul kendala dan permasalahan di dalamnya, namun bukan berarti bahwa masalah harus dihindari terkadang masalah perlu dihadapi agar menjadi pembelajaran dan evaluasi pada masa yang akan datang, sebagai contoh pada saat mengerjakan laporan dan terdapat permasalahan pada pegawai Kementerian Agama Kota Parepare langsung di informasikan kepada pimpinan untuk dicarikan solusi bersama. Mengatasi masalah dengan segera merupakan langkah terbaik bagi setiap pegawai, karena menunda penyelesaian masalah akan menumpuk dan menambah permasalahan yang baru.

4.1.4.4 Komitmen dengan tugas yang diberikan

Sikap komitmen atau berpendirian teguh terhadap penyelesaian setiap tugas yang diberikan merupakan citra bagi pegawai, karena salah satu bentuk tanggung jawab yang tinggi adalah sebuah komitmen. Begitu pula dengan pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, hal ini diupayakan untuk selalu menjadi perhatian dengan mengantisipasi permasalahan yang akan dihadapi sehingga tidak mengganggu tugasnya. Salah satu bentuk perhatian dilakukan dengan adanya evaluasi oleh pimpinan serta dalam setiap pekerjaan dilaporkan kepada pimpinan.

Budaya kerja yang ke empat ini merupakan budaya kerja yang sangat penting dalam sebuah organisasi yaitu Tanggung jawab diartikan sebagai bekerja secara tuntas dan konsekuen terhadap pekerjaan yang semua pekerjaan. Tanggung jawab adalah kesadaran dari manusia terhadap perilaku atau perbuatan, baik yang dilakukan secara sadar ataupun tidak. Setiap pekerjaan yang dilakukan harus dapat dipertanggung jawabkan begitu juga dalam sebuah lembaga, amanah yang diberikan kepada pegawai menjadi tanggung jawabnya dan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Tanggung jawab merupakan suatu keharusan yang harus dimiliki setiap pegawai terhadap pekerjaannya sehingga dapat dijalankan dengan baik. Tanggung jawab ini memiliki indikator-indikator yaitu Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu; Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan; Mengatasi masalah segera; dan Komitmen dengan tugas yang diberikan. Indikator-indikator di atas dapat menghasilkan kinerja pegawai yang bertanggung jawab dan tepat waktu dalam mengerjakan pekerjaan batas waktu sesuai yang ditentukan.

4.1.5 Keteladanan

Sikap keteladanan berarti suatu perbuatan yang patut dicontoh atau ditiru. Dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama keteladanan dimaknai menjadi contoh yang baik bagi orang lain. Sebagaimana persepsi publik bahwa Kementerian Agama adalah lembaga yang faham tentang agama. Oleh karena itu pegawai Kementerian Agama harus mampu memberikan contoh yang baik kepada masyarakat.

4.1.5.1 Berakhlak terpuji

Kementerian Agama merupakan patokan bagi lembaga lain dalam mengemban akhlak. Oleh karena itu pegawai Kementerian Agama dituntut untuk memiliki akhlak terpuji dan menjadi contoh atau teladan bagi masyarakat. Salah satu contoh dari akhlak terpuji yang diperlihatkan oleh Kementerian Agama adalah sikap ramah dan terbuka terhadap masyarakat salah satunya dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang menyangkut kemasyarakatan. Wawancara dengan Pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

“Ya, ada contohnya saja penyuluh agama yang memang setiap saat berinteraksi dengan masyarakat karena terjun langsung bersama masyarakat, contohnya saja dalam hal ceramah, khutbah itukan langsung berinteraksi, kalau secara kegiatan-kegiatan juga kan saya liat yang seperti tadi itu dan sekarang juga ada kegiatan-kegiatan misalnya dalam rangka memperingati hari kemerdekaan sekolah-sekolah ikut berpartisipasi seperti dari madrasah, seperti itu kan juga merupakan salah satu bentuk interaksi, bukan hanya kegiatan-kegiatan dari sekolah juga kegiatan lain seperti kegiatan yang dikelola oleh pemerintah daerah biasa juga kita diundang”.⁶⁶

Kegiatan yang dilakukan Kementerian Agama yang menyangkut dengan masyarakat harus mampu memperlihatkan akhlak terpuji, tindakan yang patut dicontoh, kegiatan-kegiatan tersebut langsung berinteraksi dengan masyarakat seperti memberikan ceramah, khutbah dan penyuluhan dan perbuatan tersebut merupakan contoh dari akhlak terpuji.

4.1.5.2 Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan adil

Memberikan pelayanan terhadap masyarakat atau lembaga binaan merupakan suatu keharusan dan keberhasilan merupakan salah satu tujuannya. Kementerian Agama Kota Parepare dalam memberikan pelayanan. Kementerian Agama Kota

⁶⁶Dominggus, Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 31 Oktober 2019.

Parepare dalam memberikan pelayanan sudah menggunakan aturan-aturan yang ada sehingga pegawai mampu memberi pelayanan yang baik kepada masyarakat. sesuai dengan wawancara Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare sebagai berikut;

“Dalam memperbaiki sistem pelayanan dikantor tentu kita sesuai dengan aturan-aturan yang ada kemudian kita menyikapi dari pimpinan, selanjutnya menyiapkan segala pasilitas-pasilitas yang terkait dengan pelayanan-pelayanan yang harus dilakukan oleh staf, pelayanan terbaik adalah adanya pelayanan PTSP (Pelayanan Terhadap Satu Pintu) jadi kita arahkan untuk benar-benar melaksanakan tugas sebagai staf di PTSP itu, kemudian tentu dari seksi-seksi lain kita mengkordinasikan kepada mereka atau senantiasa berkordinasi bahwa pelaksanaan-pelaksanaan tugas sehingga tidak ada yang merasa tertinggal, tidak ada yang merasa tidak diperhatikan dan tidak ada yang merasa bahwa dia tidak libatkan dalam pekerjaan”.⁶⁷

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa tingkat pelayanan Pegawai Kementerian Agama sudah merupakan pelayanan yang baik karena yang dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada. Dalam pelayanan staf dituntut melakukan pelayanan yang baik kepada masyarakat dengan menggunakan pasilitas-pasilitas yang telah disediakan yang terkait dengan pelayanan. hal tersebut sesuai yang dikatakan Kepala seksi Pendidikan Agama Islam sebagai berikut:

“Ya terkait dengan pelayanan sekarang sudah ada PTSP (Pelayanan Terhadap Satu Pintu) jadi maksudnya disitu, setiap seksi tidak meski kalau ada pelayanan. Contoh ada seorang yang ingin ketemu kepada setiap seksi harus melalui dengan PTSP, kemudian sifatnya ada yang mau dikonsultasikan atau ada yang mau diselesaikan atau dia butuh pertimbangan baru dia diarahkan keseksi tersebut. Tidak semerta-merta yang dulu dek, dulu itu kalau ada orang mau dilayani langsung saja keseksi yang bersangkutan, sekarang tidak harus lewat dulu PTSP apakah itu berkas atau apakah itu dokumen baru keseksi yang bersangkutan. Saya kira soal layanan sudah diakuai kemarin di Kanwil termasuk PTSP Parepare dianggap bahwa berhasil dan cukup luas tempatnya”.⁶⁸

⁶⁷ Abdul Gaffar,.Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 03 November 2019.

⁶⁸ Hasan Basri, Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 04 November 2019.

Salah satu bukti bahwa pegawai Kementerian Agama Kota Parepare dalam melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat sangat meningkat karena adanya PTSP dan fasilitas-fasilitas yang terkait dengan pelayanan yang telah disiapkan. Kementerian Agama Kota Parepare dalam memberikan pelayanan sudah sangat baik dan penuh keramahan, salah satu yang menjadi bukti adanya pelayanan di Kementerian Agama dengan dibentuknya sistem pelayanan terpadu yang khusus melayani masyarakat yang memerlukan informasi di Kementerian Agama.

4.1.5.3 Meningkatkan keterampilan dan kompetensi jabatan pegawai

Pegawai Kementerian Agama dalam melaksanakan tugas berdasarkan dengan keterampilan yang dimiliki sebagai tugas dan fungsinya, sesuai dengan maksud dari profesional yaitu terus meningkatkan profesional, sehingga dapat mengemban amanahnya dengan baik guna memperoleh proses dan hasil yang optimal, seperti yang dikatakan Kepala seksi pontren sebagai berikut:

“Itu kan sudah ada dalam pembagian *job description*, disitu kita sudah melihat yang mampu di bidang ini pasti diberikan tugas yang sesuai dengan keahliannya atau sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai ASN. dan persoalan keterampilan diterapkan pimpinan untuk peningkatan itu saya liat ini pimpinan melihat bawahannya itu sesuai dengan bakat dan minatnya dan keahlian yang dia miliki”.⁶⁹

Wawancara diatas sangat jelas menjelaskan bahwa setiap pekerjaan yang diberikan kepada pegawai Kementerian Agama Kota Parepare berdasarkan keahliannya terhadap bidang tersebut, yang memang sudah diatur dalam *job description*, hal ini juga dijelaskan pegawai Kementerian Agama:

⁶⁹Hamka, Kepala Seksi Pondok Pesantren, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 05 November 2019.

“Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan masing-masing pegawai karena pembagian tugas sudah diatur sesuai analisis jabatan”.⁷⁰

Hasil wawancara diatas menerangkan bahwa tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan masing-masing pegawai, karena pembagian tugas tersebut sudah diatur sesuai analisis jabatan. Penempatan jabatan sudah ditentukan berdasarkan beberapa kriteria penilaian.

4.1.5.4 Melakukan pekerjaan mulai dari diri sendiri

Keteladanan tidak akan berhasil apabila hanya menuntut orang lain namun tidak diaplikasikan kepada diri sendiri. Oleh karena itu, sebelum memberikan kepada orang lain perlu diaplikasikan atau menanamkan diri sendiri. Salah satu contoh adalah pada saat melaksanakan suatu pekerjaan, pimpinan harus selalu berupaya melakukan tugasnya dengan baik, sehingga seluruh pegawai termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan baik pula. Wawancara dengan Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare sebagai berikut:

“Ya mereka melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik, bertanggung jawab terhadap tugas tersebut serta menyelesaikan sesuai dengan waktu yang diberikan. Target yang telah direncanakan di awal masa kinerja selalu dikejar agar sesuai target dan penyelesaiannya sesuai dengan waktu yang ditentukan, baik di internal maupun kinerja lembaga dibawah naungan Kementerian Agama. Termasuk saya, ketika diberikan tugas dari atasan harus dilaksanakan dengan baik”.⁷¹

Inti dari keteladanan ini adalah memulai dari diri sendiri dengan mencontoh yang baik kemudian menunjukkan yang terbaik kepada seluruh *stakeholder* sehingga terwujud cita-cita yang sama seperti yang dituntunkan oleh Allah dan Rasulnya. Seperti itulah yang juga diterapkan oleh pegawai Kementerian Agama Kota Parepare.

⁷⁰Nurwina Busrah, Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 05 November 2019.

⁷¹Abdul Gaffar, Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 05 November 2019.

Sikap keteladanan berarti suatu perbuatan yang patut dicontoh atau ditiru. Dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama keteladanan dimaknai menjadi contoh yang baik bagi orang lain. Masyarakat akan selalu menilai, mulai dari pekerjaan, cara bicara, cara berpakaian dan semuanya. Indikator positif dapat dilihat dari berakhlak terpuji; memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan adil; membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat; melakukan pekerjaan yang baik mulai dari diri sendiri. Dari indikator-indikator di atas dapat menghasilkan kinerja pegawai yang mempunyai akhlak yang terpuji, berkualitas dan interpersonal dimana pegawai dapat memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan sehingga meningkatnya sautu kinerja pegawai.

4.2 Peran Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare

Didalam suatu organisasi, dibutuhkan pemimpin yang tangguh. Dalam artian pemimpin yang dapat melihat persoalan dan permasalahan dengan jernih, lalu berani mengambil keputusan, dan memberikan arah untuk bertindak, karena hal ini nantinya akan memberikan makna yang sangat berarti dalam mencapai tujuan kantor. Selain itu pimpinan juga harus memiliki kemampuan untuk mengerakkan para pengikutnya menuju ke arah yang diyakininya benar. Jadi kepemimpinan adalah pengaruh para pemimpin terhadap pengikutnya agar menyetujui komitmen yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok dalam dalam suatu perusahaan atau dalam suatu organisasi. Kepemimpinan juga diartikan sebagai

kemampuan mempengaruhi kelompok agar memelihara dan mengembangkan budaya organisasi. Kepemimpinan melibatkan interaksi di antara berbagai aktor baik sebagai pemimpin maupun sebagai pengikut untuk memenuhi harapan-harapan atau tujuan dari perusahaan tersebut.

Kepemimpin (*leadership*) merupakan inti dari pada manajemen, karena kepemimpinan merupakan penggerak suatu perusahaan. Berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bergantung pada cara-cara pemimpin yang dipraktikan oleh seorang pemimpin. Praktik-praktik yang membentuk peran seorang pimpinan terhadap karyawannya.

Peran Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare yang dimaksud adalah tindakan yang dilakukan dalam kantor atau organisasinya. Hal ini adalah upaya pimpinan dalam proses merubah sikap dan perilaku seseorang sebagai hasil atau tuntutan seseorang sehingga produktivitas organisasi dapat ditingkatkan melalui kepemimpinannya. Selain itu, kemampuannya sebagai seseorang yang menduduki jabatan dan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mengatur dan mengelola bawahannya, mendorong karyawannya untuk berfikir dan bertindak lebih baik lagi sehingga melakukan perilaku yang positif yaitu memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk dapat memberdayakan seluruh anggota organisasinya, dengan harapan agar mereka mempunyai kualitas kemampuan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan secara optimal. Adapun penjelasan mengenai peran pimpinan yaitu:

4.2.1 Sebagai fasilitator

Dalam perusahaan atau organisasi seorang pemimpin memiliki fungsi atau peran sebagai fasilitator. Seorang pemimpin harus mampu mendorong dan menciptakan kesadaran kepada bawahannya atau orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan perubahan sehingga pekerjaan dapat meningkat. Pimpinan sebagai fasilitator senantiasa menjadikan sesuatu hal semakin mudah dengan cara menggunakan serangkain teknik dan metode untuk mendorong bawahan memberikan yang terbaik pada waktu mereka bekerja dan berinteraksi untuk mencapai hasil. Dengan adanya peran pimpinan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh kepada bawahannya karena pimpinanlah yang selalu memberikan arahan atau masukan-masukan dalam melakukan sebuah pekerjaan. Pimpinan sebagai fasilitator adalah seseorang yang membantu bawahannya atau kelompoknya dalam memenuhi tujuan bersama atau sangat dibutuhkan adanya kerja sama peran pimpinan sehingga segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi dapat terarah dengan baik. Indikasi ini dapat ditemukan pada saat pegawai diberikan tugas, yaitu dengan selalu memperhatikan petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan. Pada saat melaksanakan tugas seorang pegawai akan berusaha untuk melaksanakan tugas tersebut dengan maksimal. Sebagaimana wawancara dengan Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare sebagai berikut:

“Ya, pegawai Kementerian Agama dalam melaksanakan tugas yang menyangkut dengan kerja sama maka akan dilakukan dengan baik dan mereka bekerja sama untuk menyelesaikan tugas tersebut dan melaksanakan tugas-tugas dari bawahan dalam arti kita membimbing atau membina. Memberikan perhatian tentang bagaimana mereka melaksanakan tugas-tugas di kantor dan kalau ada masalah kami akan mengarahkan dia sewaktu-waktu membantunya dan meminta dia untuk bekerja sama dengan staf yang lain”.⁷²

⁷² Abdul Gaffar, Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 01 November 2019.

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa tingkat kerja sama Pegawai Kementerian Agama terjalin dengan baik, apabila dikaitkan dengan peran pimpinan menyatakan bahwa pentingnya seorang manajer memerhatikan perilaku dan kebiasaan manusia agar tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik serta produktifitas dapat tercapai sesuai yang diharapkan. Indikasi ini dapat ditemukan pada saat pegawai diberikan tugas, yaitu dengan selalu memperhatikan petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan. Pada saat melaksanakan tugas seorang pegawai akan berusaha untuk melaksanakan tugas tersebut dengan maksimal, hal tersebut sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

“Ya terkait apa yang disampaikan pimpinan bahwa dalam mengerjakan tugas kita diperuntuhkan dalam bekerja sama dan saya sangat mengapresiasi pimpinan saya kepala kantor yang baru, karena di kelola dengan baik-baik, kemudian pimpinan menyampaikan silahkan berkreasi dalam mengerjakan tugas yang penting di sertai dengan tanggung jawab”.⁷³

Bukti wawancara diatas dapat diketahui bahwa pegawai Kementerian Agama Kota Parepare dalam melaksanakan tugas mereka selalu mengerjakan dengan baik dan mereka selalu bekerja sama sehingga tugas-tugas mereka selesai sesuai dengan yang diharapkan dan memiliki tekad dan kemauan untuk berbuat dan melaksanakan tugas yang diberikan, hal tersebut dapat dilihat pada saat diberikan tugas pegawai Kementerian Agama melaksanakan tugas tersebut dengan baik, menyelesaikan tepat waktu dan sesuai yang diharapkan.

4.2.2 Sebagai Mediator

Sebagai pimpinan diperuntuhkan dalam bersifat netral dan tidak memihak antara satu dengan yang lain. Dalam hal ini sebagai mediator berperan membantu

⁷³H. Taufik Thahir, Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 01 November 2019.

para pihak atau bawahan dalam mencari berbagai kemungkinan penyelesaian suatu permasalahan yang terjadi dan merupakan pihak ketiga yang netral, independen, tidak memihak dan ahli dalam menyelesaikan masalah. Seorang mediator harus mampu menciptakan suasana dan kondisi yang kondusif bagi terciptanya suatu permasalahan yang mengandung suatu konflik sehingga dapat diselesaikan sebaik mungkin. Sebagaimana wawancara dengan Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare sebagai berikut:

“Ya kita sebagai pimpinan bahwa dalam menangani suatu permasalahan yang terjadi bahwa kita itu harus betul-betul konsisten maksudnya apa bila ada konflik yang terjadi antara pegawai satu dengan yang lain ya saya mesti turun langsung untuk menangani masalah itu dan benar-benar menyelesaikan dengan belah pihak yang bersangkutan dengan baik”.⁷⁴

Wawancara diatas menunjukkan bahwa ketika terjadi permasalahan atau konflik antara bawahan atau pegawai maka pimpinan Kementerian Agama Parepare yang turun langsung dalam menangani permasalahan tersebut dengan menyelesaikannya dengan baik. hal tersebut sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

“Mengenai pimpinan kita dia sangat berperan dalam berbagai permasalahan yang dialami oleh bawahan atau pegawai, pimpinan kita itu selalu berada ditengah-tengah kita maksudnya pimpinan itu selalu bersama kita ketika ada konflik yang terjadi maka pimpinanlah yang dapat menyelesaikan permasalahan tersebut pimpinan kita tidak mengingingkan kita mengalami suatu permasalahan sehingga dia selalu berada ditengah-tengah kita dan selalu memberikan arahan kepada bawahannya”.⁷⁵

Bukti wawancara diatas bahwa pimpinan Kementerian Agama Parepare sebagai mediator sangatlah berperan penting dalam menangani suatu permasalahan

⁷⁴ Abdul Gaffar, Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 01 November 2019.

⁷⁵ Hamka, Kepala Seksi Pondok Pesantren Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 02 November 2019.

yang terjadi kepada bawahannya dan pimpinan juga selalu memberikan solusi kepada bawahannya sehingga terjalinnya suatu hubungan yang kondusif. Dalam hal ini pimpinan Kementerian Agama Parepare juga selalu memberikan arahan kepada bawahannya sehingga terjalinnya suatu hubungan yang baik.

4.2.3 Sebagai Motivator

Dalam sebuah organisasi memotivasi karyawan atau pegawai untuk meningkatkan kinerjanya sangatlah penting dalam sebuah organisasi sehingga dimana suatu ada dorongan atau alasan yang menjadi dasar semangat seorang bawahan untuk melakukan sesuatu pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan baik. Dengan adanya motivasi bawahan juga merasa di perhatikan oleh pimpinan ketika diberikan masukan atau suatu motivasi dalam bekerja dalam hal ini pimpinan Kementerian Agama Parepare sangatlah berperan penting dalam memotivasi bawahan atau pegawainya. Sebagaimana wawancara dengan Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare sebagai berikut:

“Ya terkait dengan motivasi kita sebagai pimpinan senantiasa selalu memberi motivasi atau dorongan kepada pegawai sehingga mereka senantiasa bekerja dengan semangat dan melakukan pekerjaan dengan baik ya kalau berbicara motivasi itu selalu kita memberikan motivasi kepada pegawai”.⁷⁶

Wawancara diatas menunjukkan bahwa pimpinan Kementerian Agama Parepare selalu memberikan motivasi atau dorongan kepada pegawainya sehingga pegawainya dapat bekerja dengan baik dan semangat sehingga adanya motivasi dari pimpinan maka pegawai juga melaksanakan tugas dengan baik pula. hal tersebut sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

⁷⁶ Abdul Gaffar, Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 02 November 2019.

“Ya kalau masalah motivasi kami tidak terlepas dari motivasi kami selalu diberikan arahan dari pimpinan setiap saat pimpinan melihat kami pasti beliau selalu memberikan arahan atau motivasi kepada kami jadi masalah motivasi selalu ada buat kami”.⁷⁷

Bukti wawancara diatas bahwa pimpinan Kementerian Agama Parepare selalu memberikan motivasi kepada pegawainya sehingga mereka lebih semangat dalam mengerjakan suatu pekerjaan karena selalu ada dorongan dari pimpinan dan itu merupakan suatu motivasi yang biasa membuat pegawai lebih giat dalam mengerjakan pekerjaan dengan baik.

4.2.4 Sebagai pembuat keputusan

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan/pembuat keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya. Melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Wawancara dengan Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare sebagai berikut:

“Ya kalau berbicara mengenai pengambilan/pembuat keputusan memang itu adalah tugas dari seorang pimpinan. Dalam hal ini sebagai pimpinan kita harus benar-benar lebih mengkaji ketika mengambil keputusan atau fokus dalam mengambil keputusan sehingga keputusan itu bisa dijalankan dengan baik oleh pimpinan itu sendiri maupun kepada pegawai.”⁷⁸

Dari wawancara diatas bisa diketahui bahwa dengan menjalankan peran sebagai pengambilan/pembuat keputusan pimpinan Kementerian Agama dapat

⁷⁷ Hasna, Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 02 November 2019.

⁷⁸ Abdul Gaffar, Pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 02 Oktober 2019.

menjalankan perannya sehingga dalam pengambilan keputusan pimpinan Kementerian Agama benar mengkaji atau fokus dalam pengambilan keputusan tersebut sehingga keputusan yang dibuat oleh pimpinan dapat dikerjakan dengan baik oleh pegawai yang ada di kantor tersebut. hal tersebut sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

“Ya kalau masalah keputusan memang itu adalah tugas dari pimpinan bagaimana pimpinan mengambil keputusan dengan baik dan bertanggung jawab atas keputusan tersebut sehingga kami sebagai pegawai dapat mengerjakan keputusan tersebut dengan baik”.⁷⁹

Bukti wawancara diatas bahwa pimpinan Kementerian Agama Parepare selalu mengambil keputusan dengan baik disertai dengan penuh tanggung jawab atas keputusan yang diambil sehingga pegawai dapat mengerjakan atas apa yang diperintahkan dari pimpinan sehingga pekerjaan pegawai dapat dikerjakan dengan baik.

4.2.5 Sebagai sumber informasi

Dalam peran ini pimpinan Kementerian agama merupakan sumber yang penting bagi pegawainya dalam hal penyampain informasi kepada pegawainya sehingga terjadinya komunikasi yang baik atau terjalinya suatu infromarsi dari pimpinan tersebut. Dalam peran ini pimpinan Kementerian Agama memilih informasi dari luar organisasi dan memberikan informasi yang dapat berguna bagi lembaga untuk disampaikan kepada pegawainya. Wawancara pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

“Ya selalu memantau atau mengumpulkan informasi dari pegawainya seperti langsung bertanya kepada kami dan apabila informasi tersebut dianggap

⁷⁹Hasna, Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 04 November 2019.

penting bagi organisasi beliau langsung mengatakan kepada kita semua atau menyuruh kami menyampaikan kepada teman-teman lain”.⁸⁰

Dari wawancara diatas bisa diketahui bahwa dengan menjalankan peran sebagai sumber informasi pimpinan Kementerian Agama dapat mengetahui keadaan lembaga dengan baik dan bisa mengetahui langsung masalah-masalah internal dalam pegawai sehingga bermanfaat bagi kinerja pegawainya.

Bukti penelitian menunjukkan bahwa peran pimpinan bersifat informasional yang diukur berdasarkan peran pimpinan sebagai pemantau sudah cukup baik. Terbukti pimpinan Kementerian Agama mampu menjalankan peran sebagai pemantau pada setiap aktifitas. Dan dari peran pimpinan bersifat informasional yang diukur berdasarkan peran pimpinan sebagai pemberi informasi sudah cukup baik. Hal ini terlihat dalam melakukan penyampaian informasi dari luar ke dalam organisasinya, dan informasi yang berasal dari bawahan atau stafnya ke bawahan atau staf lainnya.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pembahasan dibawah ini sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, uraian tentang pembahasan temuan penelitian ini menguraikan tentang: pertama; bagaimana kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Parepare. Kedua; bagaimana peran pimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Parepare.

4.3.1 Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare

Setiap organisasi memiliki aktivitas tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dalam upaya pencapaian tujuan tersebut manajemen sangat berperan

⁸⁰Hasan Basri, Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Kota Parepare, (Parepare : Kementerian Agama) tanggal 04 November 2019.

penting sehingga program kerja dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan tujuan yang dicapai sesuai dengan harapan. Manajemen perilaku sebagai suatu proses yang dilakukan secara runtut dari perencanaan, pengorganisasian, pengaplikasian hingga evaluasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Ilmu manajemen selalu memiliki perkembangan dari waktu ke waktu, salah satunya adalah pendekatan manajemen perilaku.

Pendekatan manajemen perilaku merupakan pendekatan yang percaya bahwa jika manajer berfokus pada karyawan bukan pada produksi mekanistik, maka pekerjaan akan lebih puas dan karyawan akan lebih produktif.

Teori manajemen perilaku menekankan pada pentingnya manajemen memerhatikan perilaku dan kebiasaan individu manusia didalam organisasi dan pentingnya pula manajemen melakukan perubahan perilaku dan kebiasaan manusia yang ada dalam organisasi agar organisasi berjalan dengan baik.

Nilai dapat menjadi cerminan serta gambaran akan hidup dan tatanan masyarakat yang saling membantu keteraturan sosial. Nilai ini diperlukan dalam sebuah lembaga, agar tidak terjadi penyimpangan, kinerja pegawai meningkat, produktivitas meningkat dan pegawai dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan fungsinya. Kementerian Agama Kota Parepare dalam menerapkan lima nilai tersebut sudah baik dan sesuai dengan tujuan diterapkannya.

Perspektif manajemen perilaku menyatakan bahwa manajemen tidak hanya dipandang sebagai suatu proses keteknikan, karena manajemen berkaitan dengan tingkah laku manusia, dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama jelas memerhatikan tingkah laku manusia dalam lembaga, mulai dari integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Dalam penerapannya lima

budaya kerja Kementerian Agama sejalan dengan program revolusi mental presiden Joko Widodo, sehingga lima nilai budaya kerja ini tidak langsung diterapkan tetapi berdasarkan pertimbangan serta melihat permasalahan yang ada dilingkungan Kementerian Agama, hal ini sesuai dengan pendekatan manajemen harus dipertimbangan secara hati-hati.

Organisasi adalah keseluruhan dan suatu kesatuan bagian-bagian, karena itu pengawasan oleh manager individual hendaknya melalui pendekatan yang sesuai, dalam penerapan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama dilakukan evaluasi oleh pimpinan untuk mengetahui kekurangan dan permasalahan serta hasil pekerjaan dari pegawai, kemudian pendekatan motivasional juga sudah diterapkan terbukti pegawai Kementerian Agama dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik dan komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Manajemen perilaku berusaha memahami sumber daya manusia dengan memperhatikan kebiasaan dan perilakunya, dalam gagasan manajemen perilaku menyatakan bahwa organisasi hendaknya mampu memberikan kesempatan bawahan untuk dapat memuaskan kebutuhan, hal ini juga dilakukan oleh Kementerian Agama Kota Parepare dengan memberikan *reward* kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik serta sudah tercantum dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama, selanjutnya adalah setiap karyawan hendaknya diberi tugas yang sesuai dengan kemampuannya sehingga dapat memberikan kepuasan, hal ini juga sudah diterapkan dengan baik di Kementerian Agama Kota Parepare, setiap pegawai bekerja berdasarkan tugas dan fungsinya masing-masing dan pegawai sudah mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, sesuai dengan target dan tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan proses peningkatan kinerja pegawai, nilai budaya Kementerian Agama sebagai kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan instansi melalui peningkatan pencapaian tujuan yang sesuai dengan rencana yang disusun. Nilai budaya kerja Kementerian Agama sebagai patokan atau tolak ukur mengatur pegawai secara umum. Dalam perspektif kinerja vroom menyatakan bahwa orang yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi disebut sebagai orang yang produktif. Teori ini berfokus pada tiga hubungan yaitu hubungan upaya dengan kinerja dimana karyawan mempunyai persepsi bahwa upaya yang lebih besar berakibat pada kinerja yang semakin memuaskan, hal ini yang mendorong pegawai untuk berusaha melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin, sebagaimana dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas pegawai Kementerian Agama yang sudah baik.

Hubungan kinerja dengan imbalan menyangkut keyakinan seseorang bahwa menampilkan kinerja pada tingkat tertentu akan berakibat pada hasil tertentu yang diinginkan, dalam melaksanakan kegiatan pegawai Kementerian Agama mampu menyelesaikan kegiatan tepat waktu serta memanfaatkan sumber daya yang ada untuk membantu dan memudahkan pekerjaannya.

Hubungan imbalan dengan tujuan pribadi, yang memungkinkan disini adalah sejauh mana imbalan yang diterima dari organisasi memuaskan tujuan dan kebutuhan pribadi dari karyawan, Kementerian Agama Kota Parepare selalu memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik, sesuai dengan ketentuan yang berlaku, seperti hadiah, tunjangan dan sebagainya. hal ini membuktikan bahwa lima nilai budaya kerja Kementerian Agama mampu meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan nilai budaya kerja Kementerian Agama menjadikan pegawai cakap dalam memberikan bimbingan dan penyuluhan,

membimbing diri sendiri dan binaan, melaksanakan program kegiatan dan tugas sampai evaluasi dari kegiatan.

Nilai budaya kerja Kementerian Agama selalu sesuai dengan arah tujuan dan bahkan cita-cita keagamaan yang dimiliki oleh instansi Kemenag itu sendiri. Mekanisme pembagian tugas dan pembinaan berjalan menurut tupoksi yang ada namun tetap memperhatikan dan menjunjung tinggi kearifan dan kebijaksanaan yang dikaitkan dengan kondisi lembaga melalui forum rapat yang demokratis. Mengatur orang adalah suatu hal yang kompleks karena orang yang diatur dan instansi atau bidang yang mengatur mempunyai pendapat, pengalaman, kematangan pemikiran, kemauan dan kemampuan menghadapi situasi yang berbeda.

Penerapan nilai budaya kerja Kementerian Agama juga dalam menghadapi keadaan tersebut sering melihat situasi dan kondisi sebelum dilakukan penerapan secara menyeluruh, nilai budaya kerja Kementerian Agama mampu memberikan motivasi baik secara teknis maupun psikis dengan isyarat petunjuk dan pengarahan dengan penerapan keteladanan. Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa nilai budaya kerja Kementerian Agama memiliki fungsi yang sangat baik. Dalam hal ini nilai budaya kerja Kementerian Agama mudah diadaptasikan dan diteladani oleh seluruh pegawai Kementerian Agama Kota Parepare dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta mampu memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan baik serta meningkatkan kinerja pegawai.

4.3.2 Peran Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare

Didalam suatu organisasi, dibutuhkan pimpinan yang tangguh. Dalam artian pemimpin yang dapat melihat persoalan dan permasalahan dengan jernih, lalu berani

mengambil keputusan, dan memberikan arah untuk bertindak, karena hal ini nantinya akan memberikan makna yang sangat berarti dalam mencapai tujuan kantor. Selain itu pimpinan juga harus memiliki kemampuan untuk mengerakkan para pengikutnya menuju ke arah yang diyakininya benar. Jadi kepemimpinan adalah pengaruh para pimpinan terhadap pengikutnya agar menyetujui komitmen yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok dalam suatu perusahaan atau dalam suatu organisasi. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi kelompok agar memelihara dan mengembangkan budaya organisasi. Kepemimpinan melibatkan interaksi di antara berbagai aktor baik sebagai pimpinan maupun sebagai pengikut untuk memenuhi harapan-harapan atau tujuan dari perusahaan tersebut.

Peran pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare yang dimaksud adalah tindakan yang dilakukan dalam kantor atau organisasinya. Hal ini upaya pimpinan dalam proses merubah sikap dan perilaku seseorang sebagai hasil atau tuntutan seseorang sehingga produktivitas organisasi dapat ditingkatkan melalui kepemimpinannya. Selain itu, kemampuannya sebagai seseorang yang menduduki jabatan dan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mengatur dan mengelola bawahannya, mendorong karyawannya untuk berfikir dan bertindak lebih baik lagi sehingga melakukan perilaku yang positif yaitu memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Peran pimpinan yang dilakukan oleh pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare yaitu peran sebagai 1) Fasilitator, 2) Mediator, 3) Motivator, 4) Pembuat Keputusan, 5) Sumber Informasi. Peran seorang pimpinan

adalah seseorang yang membantu bawahannya atau kelompoknya dalam memenuhi tujuan bersama atau sangat dibutuhkan adanya kerja sama peran pimpinan sehingga segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi dapat terarah dengan baik. Dengan adanya pimpinan sebagai fasilitator merupakan suatu keharusan yang diberikan kepada pegawai sehingga apa yang dikerjakan oleh bawahan dapat terlaksana dengan baik. Dengan adanya teori peran pimpinan ini merupakan suatu fungsi yang harus dijalankan sesuai hak dan kewajibannya. Seseorang dalam kedudukannya untuk mewujudkan tujuan organisasinya. Artinya, pencapaian tujuan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seseorang yang menjadi bagian penting dari organisasi tersebut. Dengan adanya teori peran pimpinan ini peran pimpinan selalu memperhatikan segala pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Parepare. Dengan adanya peran pimpinan maka segala sesuatu yang berkaitan dengan kinerja yang dilakukan oleh pegawai selalu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja pegawai dapat meningkat dan pekerjaan dilakukan dengan target yang telah ditentukan.

Berdasarkan proses peningkatan kinerja pegawai, nilai budaya Kementerian Agama sebagai kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan instansi melalui peningkatan pencapaian tujuan yang sesuai dengan rencana yang disusun. Nilai budaya kerja Kementerian Agama sebagai patokan atau tolak ukur mengatur pegawai secara umum. Dalam perspektif kinerja Vroom menyatakan bahwa orang yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi disebut sebagai orang yang produktif. Teori ini berfokus pada tiga hubungan yaitu hubungan upaya dengan kinerja dimana karyawan mempunyai persepsi bahwa upaya yang lebih besar berakibat pada kinerja yang semakin memuaskan, hal ini yang mendorong pegawai untuk berusaha

melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin, sebagaimana dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas pegawai Kementerian Agama yang sudah baik.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Kota Parepare.

5.1.1 Kinerja pegawai dapat diketahui dengan merujuk pada pekerjaan pegawai dalam meningkatnya suatu pekerjaan dibutuhkan penerapan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama Kota Parepare yang terdiri dari integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Lima nilai tersebut menjadi dasar dan landasan bagi kementerian Agama dalam bekerja, nilai ini dibuat dalam indikator positif, pegawai Kementerian Agama Kota Parepare mampu menerapkan nilai tersebut dengan baik dan positif.

Dalam mengerjakan pekerjaan pegawai mampu menerapkan dengan baik, seperti integritas yaitu mengutamakan tugas yang diberikan, melaksanakan tugas dengan baik dan taat terhadap aturan, profesional ditunjukkan dengan penyelesaian tugas dengan baik dan rapi, melakukan pekerjaan berdasarkan tupoksinya dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan tepat waktu, inovasi ditunjukkan dengan memanfaatkan teknologi dalam setiap pekerjaan, tanggung jawab ditunjukkan dengan menyelesaikan tugas tepat waktu dan dilaporkan secara berkala dan keteladanan ditunjukkan dengan memberikan contoh yang baik sebagaimana yang ada di dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama.

Indikator kinerja pegawai dapat diketahui dengan merujuk pada kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, pengawasan dan dampak

interpersonal. Kinerja pegawai dikatakan meningkat apabila tingkat produktivitas meningkat yang didasarkan pada perspektif harapan yaitu hubungan upaya dengan kinerja, kinerja dengan imbalan dan imbalan dengan tujuan pribadi. Pegawai Kementerian Agama memiliki kinerja yang baik dapat dilihat dari kualitas pekerjaan yaitu menyelesaikan tugas dengan baik dan rapi serta tepat waktu, mampu memanfaatkan sumber daya yang ada dalam memudahkan pekerjaannya serta pegawai mampu bekerja sama dengan baik.

- 5.1.2 Peran pimpinan Kementerian Agama Kota Parepare mampu meningkatkan kinerja pegawai sebagaimana diketahui peran pimpinan yang diterapkan oleh pimpinan diterapkan dengan baik di Kementerian Agama Kota Parepare dan kinerja pegawai juga baik. Hal ini karena peran yang dilakukan oleh pimpinan Kementerian Agama mudah diadaptasikan dan diteladani oleh seluruh pegawai Kementerian Agama Kota Parepare dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta mampu memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik serta meningkatkan kinerja pegawai.

Peran pimpinan Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kota Parepare senantiasa melakukan perannya sebagai Fasilitator, mediator, motivator, pengambilan keputusan dan pemberi informasi dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Parepare.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

- 5.2.1 Hendaknya peran pimpinan Kementerian Agama tetap dipertahankan agar kinerja pegawai dapat terus meningkat.
- 5.2.2 Pegawai kementerian Agama Kota Parepare tetap mempertahankan kinerjanya sehingga tugas dan fungsi pegawai dapat terlaksana dengan baik.
- 5.2.3 Kesadaran, dorongan dan motivasi dalam diri pegawai untuk senantiasa memiliki sikap integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan serta tetap berusaha meningkatkan kinerjanya.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an, Al-Qarim

Ambar, Rosidah. Sulistiyani. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Arikunto, Suharsimin. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Cet. IV ; Jakarta : PT Rineka Cipta.

Daft, Richard L. 2002. *Manajemen Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.

Departemen Pendidikan Nasional, 2008. *Kamus Besar Indonesia Pusat Bahasa*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Umum.

Dessler. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.

Friendman, Marilyn M. 2010. *Buku ajar keperawatan Keluarga :Riset, Teori dan Praktek*. Jakarta: EGC.

Gordon J. Curphy, Robert C. Ginnett, Richard L Hughes. 2012. *Leadership Edisi 7*. Jakarta: Salemba Humanika.

Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Haibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Dasar (Pengertian Dan Masalah)*. Cet. VI; Jakarta: PT. BumiAksara.

Hasibuan, Malayu S.P.1997. *Manajemen Perbankan*. Cet. IV; Jakarta: PT. Gunung Agung.

Ii Sumantri, Saebani,Beni Ahmad. 2000. *Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Juliani, Retno Djohar. 2016. "Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Memotivasi, Membangun Hubungan yang Efektif, Merencanakan dan Menerapkan Perubahan dalam Organisasi",Jurnal Imiah Inspiratif.

Kartono, Kartini. 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persabda.

Kementerian Urusan Agama Islam Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerjaan Saudi Arabia. 1971. *Al-Qur'an dan Terjemahannya* . Medinah: Mujamma' al Malik Fahd li thiba'at al mush asy Syarif.

Komarudin. 1994. *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Lisdianingrum, Nuning Rahayu. 2008. *Peran Manajer Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Malang: Universitas Brawijaya.

Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.

- Prabu Mangkunegara, Anwar. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Cet. V; Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Soekanto, Soerjono. 2002. *Teori Peranan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekanto, Soerjono. 2009. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sukrisno, Edhy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Sule E, Tisnawati. 2005. *Pengantar Manajemen*. Cet. 1; Jakarta: Kencana.
- Tarigan, Usaman. “*Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara*”. *Jurnal Adminitrasi Publik*.
- Tim Penyusun Ensiklopedia Indonesia. 1980. *Ensiklopedia Indonesia*. Jakarta: Ikhtiar Baru Van Hoeve Tarsito.
- Tim Penyusun. 2013. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (STAIN)*. Parepare: Departemen Agama.
- Uno, Hamzah B. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Cet.2; Jakarta: Bumi Aksara.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cet.ii; Jakarta: Rineka cipta.
- Winardi. J. 2003. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Cet. i; Jakarta: Kencana.
- “Kinerja,” *Wikipedia the Free Encyclopedia*, <http://id.Wikipedia.org/wiki/Kinerja> (diakses 5 Maret 2019)
- Rina Wahyu, *Teori Peran (Rhole Theory)*, <http://rinawahyu42.wordpress.com/2011/06/07/teori-peran-rhole-theory/> (diakses 28 Februari 2019)

Riwayat Hidup Penulis



Yulia Citra, Lahir di Desa Kou, Kecamatan Curio, Kabupaten Enrekang, Sulawesi-Selatan pada tanggal 17 April 1997. Anak kedua dari 5 bersaudara dari pasangan Bapak Salama dan Ibunda Jumini. Penulis berkebangsaan Indonesia dan beragama Islam.

Penulis memulai pendidikannya di SDN 13 Curio dan lulus pada tahun 2009. Kemudian melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 4 Alla pada tahun (2009-2012). Selanjutnya melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 5 Pinrang pada tahun (2012-2015). Selanjutnya melanjutkan jenjang pendidikan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare Fakultas Ushuluddin, Adab dan Dakwah, Program Studi Manajemen Dakwah, terdaftar sebagai Mahasiswa baru pada tahun 2015. Pernah bergelut dalam organisasi kemahasiswaan yaitu Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII). Pada tahun 2019 akhirnya menyelesaikan pendidikan di IAIN Parepare.

Penulis melaksanakan Kuliah Pengabdian Masyarakat (KPM) di desa Panrengnge Kecamatan Tellu Limpoe, Kabupaten Sidrap, Provinsi Sulawesi Selatan. Dan melaksanakan Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) di Kantor Kementerian Agama Kota Parepare.

Untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos), penulis menyelesaikan pendidikan sebagai mana mestinya dan mengajukan tugas akhir berupa skripsi yang berjudul : **PERAN PIMPINAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KOTA PAREPARE.**