



**PERAN MOTIVASI PIMPINAN DALAM
UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
PEGAWAI KEMENAG KAB. KEDIRI
TERHADAP LAYANAN PTSP (PELAYANAN
TERPADU SATU PINTU)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Guna
Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu
Sosial (S,Sos)

Oleh :
Norfaidi Anwari
NIM. B74218061

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2022**

PERNYATAAN OTENTISITAS KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Norfaidi Anwari

NIM : B74218061

Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi berjudul **“PERAN MOTIVASI PIMPINAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN KEDIRI TERHADAP LAYANAN PTSP (PELAYANAN TERPADU SATU PINTU)”** adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas karya skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.

Situbondo, 06 Januari 2022
Yang membuat pernyataan



Norfaidi Anwari
NIM. B74218061

PESETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

NAMA : Norfaidi Anwari
NIM : B74218061
PROGRAM STUDI : Manajemen Dakwah
JUDUL SKRIPSI : **Peran Motivasi Pimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Kemenag Kab. Kediri Terhadap Layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu)**

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 21 Maret 2021
Menyetujui Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Mufti Labib', with a stylized flourish at the end.

Mufti Labib, Lc., MCL
NIP.196401021999031001

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**Peran Motivasi Pimpinan dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai
Kementerian Agama Kabupaten Kediri Terhadap Layanan PTSP
(Pelayanan Terpadu Satu Pintu)”**

SKRIPSI

Disusun oleh:

Norfaidi Anwari (B74218061)

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu
pada tanggal 18 April 2022

Tim Penguji

Penguji I

H. Mufti Labib, Lc, MCL
NIP. 196401021999031001

Penguji II

Dra. Imas Maesaroh, Dip.I.M-Lib.,Ph.D.
NIP. 196605141992032001

Penguji III

Aun Falestien Saletahan, MHRM
NIP.197512302003121001

Penguji IV

Airlangga Bramavudha, M.M
NIP. 197912142011011005



Surabaya, 18 April 2022

Dekan,

H. Abdul Halim, M.Ag
NIP. 196307251991031003



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uin-sby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Norfaidi Anwari
NIM : B74218061
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi/Manajemen Dakwah
E-mail address : muhammadrifqini@gmail.com

Demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Skripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

**PERAN MOTIVASI PIMPINAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
PEGAWAI KEMENAG KAB. KEDIRI TERHADAP LAYANAN PTSP (PELAYANAN
TERPADU SATU PINTU)**

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 04 Juli 2022

Penulis

(Norfaidi Anwari)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Norfaidi Anwari, NIM B74218061 2022, *Peran Motivasi Pimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kab. Kediri terhadap Layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu).*

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran motivasi pimpinan dan faktor pendukung yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Kediri terhadap layanan PTSP (pelayanan terpadu satu pintu). Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan metode penelitian kualitatif. Jenis penelitian yang digunakan ialah penelitian fenomenologi.

Peneliti menggambarkan hasil penelitian yang terdapat di lapangan, bahwa pimpinan memberikan motivasi berupa tindakan dan arahan, yaitu sebagai motivator, mediator, fasilitator, informan, dan penetap keputusan. Sedangkan untuk faktor pendukung ialah dengan menerapkan lima nilai budaya kerja terhadap diri pegawai supaya kinerja mereka stabil dan dapat mengembangkan kinerjanya menjadi baik, agar pelayanan yang diberikan oleh pegawai PTSP mendapatkan kepuasan yang tinggi dari pengunjung.

Kata Kunci : Motivasi Pimpinan, Kinerja Pegawai, Kementerian Agama kabupaten Kediri.

ABSTRACT

Norfaidi Anwari, NIM B74218061 2022, *The Role of Leadership Motivation in Efforts to Improve Employee Performance at the Ministry of Religion Kab. Kediri to PTSP Services (One Stop Services)*.

This study aims to describe the role of leadership motivation and supporting factors that can improve employee performance at the Ministry of Religion of Kediri Regency towards PTSP services (one-stop integrated services). In this study, researchers applied qualitative research methods. The type of research used is descriptive qualitative research.

Researchers describe the results of research in the field, that leaders provide motivation in the form of action and direction, namely as motivators, mediators, facilitators, informants, and decision makers. As for the supporting factor, it is by applying the five values of work culture to employees so that their performance is stable and can develop their performance to be good, so that the services provided by PTSP employees get high satisfaction from visitors.

Keywords: Leadership Motivation, Employee Performance, Ministry of Religion, Kediri Regency.

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
 BAB I : PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Mamfaat Penelitian	9
E. Definisi Konsep.....	10
F. Sistematika Pembahasan	12
BAB II : KAJIAN TEORITIK	14
A. Kajian Teori	14
1. Motivasi	14
2. Pimpinan	21
3. Motivasi Pimpinan.....	27
4. Kinerja.....	28
5. Pelayanan	30
6. Kendala-Kendala Yang	
Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	34
7. Faktor Pendukung Terhadap Kinerja	
Pegawai	36
8. Upaya-Upaya Untuk Meningkatkan	
Kinerja Pegawai	39

9. Indikator Kinerja Pegawai	41
10. Teori Islam	45
11. Kerangka Berfikir	50
B. Penelitian Terdahulu	51
BAB III : METODE PENELITIAN	59
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	59
1. Pendekatan	59
2. Jenis Penelitian.....	59
B. Lokasi Penelitian.....	60
C. Jenis dan Sumber Data	61
1. Jenis Data	61
2. Sumber Data.....	62
D. Tahap-Tahap Penelitian	62
1. Tahap Pra-Lapangan	62
2. Tahap Lapangan.....	64
3. Tahap Analisis Data.....	64
E. Teknis Pengumpulan Data	65
1. Observasi.....	65
2. Dokumentasi	66
3. Wawancara.....	66
F. Teknik Validasi Data	68
G. Teknik Analisis Data.....	69
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN. 71	
A. Gambaran Umum Subyek Penelitian.....	71
1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri	71
2. Visi dan Misi.....	73
B. Penyajian Data	74
1. Peran Motivasi Pimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai	74
2. Faktor Pendukung Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	86
C. Pembahasan Hasil Penelitian	108

BAB V : PENUTUP	125
A. Kesimpulan	125
B. Saran dan Rekomendasi	126
C. Keterbatasan Penelitian.....	127
DAFTAR PUSTAKA	128
LAMPIRAN	135
BIOGRAFI PENELITI	155



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

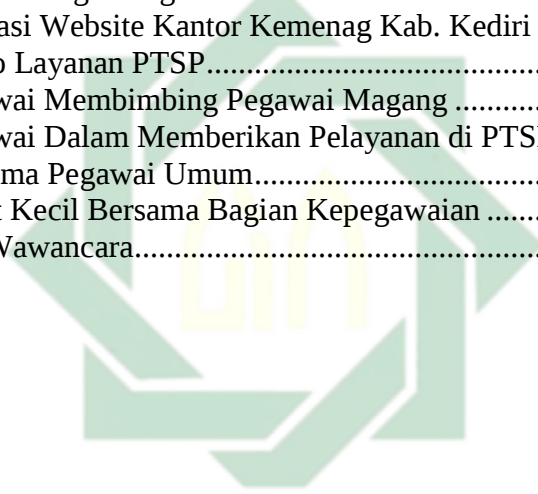
Tabel Kerangka Berfikir	50
-------------------------------	----



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR LAMPIRAN

Panduan Wawancara	134
Surat Izin Penelitian	136
Foto Struktur Organisasi	137
Foto Visi dan Misi.....	137
Wawancara Dengan Wakil Pimpinan	138
Wawancara Dengan Pegawai PTSP.....	138
Dokumentasi Website Kantor Kemenag Kab. Kediri	139
Foto Motto Layanan PTSP.....	139
Foto Pegawai Membimbing Pegawai Magang	140
Foto Pegawai Dalam Memberikan Pelayanan di PTSP	140
Foto Bersama Pegawai Umum.....	141
Foto Rapat Kecil Bersama Bagian Kepegawaian	141
Transkrip Wawancara.....	142



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia menjadi peranan krusial dalam menghadapi kehidupan serba terbaru. Sumber daya manusia bertujuan untuk mempermudah suatu pekerjaan dalam lingkup perusahaan, organisasi, instansi pemerintah. Sumber daya manusia antara lain, karyawan, pegawai, pemimpin. Pegawai merupakan seseorang individu yang menjadi sumber tenaga kerja dalam sebuah instansi atau perusahaan. Pegawai berperan penting dalam kesuksesan perusahaan. Pegawai dipilih oleh perusahaan, karena ia memiliki kemampuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Pegawai bertujuan untuk memberikan pelayanan terhadap individu lainnya, baik berbentuk jasa atau produk.

Masyarakat merupakan sasaran dalam peningkatan kinerja pegawai perusahaan atau instansi yang berada di bawah pemerintah. instansi yang berada dibawah pemerintah, Diantaranya; Kementrian Agama, Kementrian Pendidikan, Kementrian Komunikasi dan Informatika, dll. Masyarakat banyak yang memberikan keluhan kepada instansi pemerintah dalam menyelesaikan pelayanan berkas, seperti; berkas yang diberikan kepada masyarakat memiliki banyak kesalahan dalam pengetikanya, instansi lambat dalam memberikan informasi tentang bantuan pemerintah, dan masyarakat lama dalam menunggu berkas yang diajukan kepada instansi pemerintah, sehingga masyarakat merasa kesal harus bolak balik dalam mengambil berkas yang diajukan. Oleh karena itu, pemerintah sigap dalam menyelesaikan satu persatu masalah yang menjadi keluhan masyarakat. Pemerintah

menemukan solusi dengan membentuk sistem PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu).¹

Pandemi Covid 19 menyita perhatian seluruh masyarakat dan menjadi fokus prioritas semua negara di dunia. Sebab penyebaran wabah penyakit menjadi momok yang menakutkan dan berimbas kepada kehidupan sosial masyarakat, antara lain adalah perilaku dan kondisi psikis manusia. Pandemi ini juga menciptakan kondisi yang mencekam, sehingga orang-orang mengalami kegelisahan, kekawatiran, serta keputusan di dalam menjalani kehidupan, seperti yang belum pernah terjadi sebelumnya. Wabah ini pun sudah memasuki Indonesia karena menular melalui orang-orang yang bepergian dari daerah yang terdampak, selanjutnya hampir menjangkiti seluruh pulau, daerah, kota maupun desa di seluruh Indonesia. Hal itu menjadi dasar kebijakan pemerintah pada awal tahun 2020, karena penyebarannya yang cenderung sangat cepat, maka pemerintah menerapkan kebijakan *social distancing* dan *lock down*. Hal ini berimbas kepada berbagai macam hal mulai dari perekonomian, pekerjaan, rumah tangga, juga di ranah dunia pendidikan.² Surat Edaran Nomer SE. 18 Tahun 2021 tentang sistem kerja pegawai aparatur sipil negara kementerian agama pada pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat darurat memutuskan, bahwa untuk pegawai berlaku beberapa ketentuan, yaitu:

Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama untuk melakukan penyesuaian dan melaksanakan tugas-

¹ Jeni Susandri dan Hery Suryadi, "Reformasi Birokrasi di Indonesia (Studi Kasus Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Tualang Kabupaten Siak)", hal. 3 <https://anzdoc.com/reformasi-birokrasi-di-indonesia-studi-kasus-implementasi-pe.html> (2 Oktober 2018).

² Ivan Muhammad Agung, "Memahami Pandemi Covid-19 Dalam Perspektif Psikologi Sosial," Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi 1, no. 2 (2020): 68–84

tugas kedinasan dari rumah (*Work From Home*) terhitung mulai tanggal 3 Juli sampai dengan 20 Juli 2022.

Dalam hal terdapat pelaksanaan tugas-tugas kedinasan yang sifatnya mendesak/darurat yang hanya dapat dilaksanakan dari kantor, pimpinan unit kerja dapat memberikan penugasan secara selektif kepada pegawai untuk bekerja dari kantor (*Work From Office*).

Selama melaksanakan ketentuan sebagaimana dimaksud pada angka 1, pegawai wajib melakukan perekaman kehadiran dan mengisi laporan catatan kinerja harian secara online sesuai dengan sistem/aplikasi yang berlaku pada masing-masing unit kerja.³

Pemerintah memberikan surat edaran tersebut untuk menanggulangi penularan covid 19 yang begitu cepat. Sedangkan instansi pemerintah mendapatkan beberapa batasan dalam bekerja. Hal ini akan membuat kinerja pegawai menjadi menurun, karena rasa takut untuk keluar rumah dan mengganggu aktivitas kerja mereka disaat *work from home*. Oleh karena itu, motivasi pimpinan begitu penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di masa pandemi covid 19, agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat mendapatkan kepuasan yang lebih.

Motivasi merupakan suatu aktivitas tertentu yang disebabkan oleh suatu faktor dalam mendorong tingkah laku seseorang.⁴ Oleh karena itu, motivasi disebut sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap manusia akan menginginkan atau membutuhkan sesuatu, sehingga ia akan melakukan berbagai cara untuk mendapatkan apa yang ia ingin capai dengan melaksanakan aktivitas

³ Kanwil Kementerian Agama, Tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Pada Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Darurat, 30 juni 2021, <https://dki.kemenag.go.id/media/laws/6-210702094631-60df26c7ae7ba.pdf>

⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenada Media Grup, 2009), hal. 109.

tertentu. Misalnya, ia membutuhkan uang untuk hidup. Ia harus bertahan hidup dengan melakukan berbagai aktifitas untuk memperoleh uang, apabila uang yang diharapkan tidak sesuai dengan apa yang ia inginkan, maka ia kekurangan motivasi dan ia tidak memiliki tujuan untuk mendorong kinerjanya dalam memperoleh sesuatu yang ia butuhkan. Pendorong kinerja pegawai terbagi menjadi dua faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.⁵ Faktor eksternal merupakan faktor pendorong kinerja yang ia dapat dari luar diri pegawai. Sedangkan faktor internal merupakan faktor pendorong kinerja yang ia dapat dari dalam diri pegawai. Motivasi pimpinan adalah suatu hal yang sangat berpengaruh dalam mendorong kinerja pegawainya untuk menghasilkan dan mencapai tujuan yang diinginkannya.

Kinerja merupakan hasil pengimplementasian dari aktivitas yang dilakukan pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Pegawai dapat menghasilkan lebih banyak waktu dengan memakai teknologi yang ada. Semakin banyak tugas yang diselesaikan oleh pegawai, maka tugas organisasi cepat selesai. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki kinerja yang baik, maka ia akan mendapat kompensasi yang sesuai dengan kinerjanya. Jika kinerja pegawai menurun, maka ia akan mendapat pengevaluasian yang berupa motivasi dari pemimpinnya. Menurut sudut pandang Islam, Allah berfirman dalam surat Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi, bahwa "Apabila kamu telah melaksanakan sholat, maka hendaklah kalian bertebar di bumi dan carilah karunia Allah. Kamu harus memperbanyak dalam mengingat kepada Allah, supaya kamu termasuk orang-orang yang beruntung".

⁵ Stephen P. Robbins, *Organization Behavior*, (Terjemahan) Jilid I, Edisi Kedelapan, (Jakarta: PT Bhuana Indonesia Populer, 2006), hal. 17

Ayat diatas menjelaskan, bahwa motivasi seorang pemimpin dapat mendorong seseorang dalam meningkatkan kinerjanya dan menguatkan mental mereka ketika menghadapi masalah, sehingga tujuan yang ia tetapkan bersama pemimpinnya akan tercapai.

Kinerja pegawai lebih dikaitkan terhadap *itqan*. *Itqon* merupakan melaksanakan sesuatu pekerjaan secara efektif dan efeasien, sehingga pekerjaan tersebut dapat selesai secara optimal dari segi waktu dan progres yang ditentukan. *Itqon* juga bermakna bersungguh-sungguh dan memantapkan diri dalam melakukan suatu aktivitas yang menjadi tugasnya, sehingga apa yang ia kerjakan memiliki hasil yang maksimal, tidak sembrono, dan pekerjaan tersebut selesai dengan baik. Oleh karena itu, hadist riwayat Imam Baihaqi menjelaskan tentang *itqon*, dari ‘Aisyah RA, bahwa Rosulullah SAW bersabda.

عن عائشة، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

*“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melaksanakan suatu pekerjaan, maka pekerjaan tersebut harus ia kerjakan dengan itqon”*⁶

Dari hadist diatas peneliti menyimpulkan, bahwa setiap individu harus memiliki sifat *itqon*, agar kinerjanya optimal, lebih efektif dan efesien. *Itqon* sangat berpengaruh besar dalam mendorong kinerja seseorang dalam mencapai tujuan yang ingin ia capai. *Itqon* harus dijadikan ruh dan rasa semangat bagi setiap individu dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan yang menjadi tugasnya, baik pekerjaan yang berhubungan dengan ALLAH SWT atau sesama individu yang lainnya,

⁶ Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004), hal. 234

sehingga kegiatan yang dikerjakan bisa bernilai pahala dan memberikan keoptimalan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggungannya.

Kementerian Agama merupakan sebuah lembaga yang menaungi urusan agama serta mencakup wilayah nasional. Kementerian Agama merupakan sebuah lembaga yang wajib bertanggung jawab kepada presiden. Sebelum bertanggung jawab kepada presiden, Kementerian Agama harus berkomunikasi dengan menteri agama terlebih dahulu. Peningkatan kinerja pegawai melalui strategi komunikasi oleh kepala seksi merupakan hal yang berkaitan dengan lembaga Kementerian Agama.

Kementerian Agama Kabupaten Kediri merupakan salah satu badan yang telah diresmikan oleh pemerintah. Kementerian Agama merupakan badan tunggal yang didirikan oleh pemerintah. Kementerian Agama merupakan suatu badan yang bertugas mengawasi bidang agama. Kementerian Agama mempunyai tanggung jawab penuh untuk mengatur bidang keagamaan. Penemuan virus baru ini menjadikan negara Indonesia mengeluarkan kebijakan baru. Kebijakan tersebut dikeluarkan agar dapat mengurangi kasus ini. Lockdown salah satu upaya yang telah diberlakukan di Indonesia.

Manfaat dari didirikannya Kementerian Agama adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Kementerian Agama mempunyai manfaat yang cukup banyak untuk masyarakat. Kementerian Agama memiliki tugas untuk menyelenggarakan semua kegiatan di bidang keagamaan. Hal tersebut merupakan tugas pokok Kementerian Agama dalam membantu presiden untuk menjalankan tugasnya. Manfaat yang dihasilkan oleh Kementerian Agama sangat penting dan harus selalu ditingkatkan.

Virus tersebut sangat berkaitan dengan Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Kinerja pegawai di

Kementerian Agama Kabupaten Kediri sangat menurun dan berdampak akibat adanya virus ini. Kementerian Agama Kabupaten Kediri harus menanggung banyak kerugian akibat munculnya virus ini. Kinerja pegawai dibagi menjadi dua yaitu *work from home* dan *work from office*. Banyak kegiatan yang harus di tunda terlebih dahulu karena situasi dan kondisi yang tidak memungkinkan. Hal tersebut bertujuan untuk memutuskan rantai penyebaran covid-19.

Selain memberlakukan *work from home*, Kementerian Agama Kabupaten Kediri juga memberlakukan *work from office*. Hal tersebut diterapkan hingga saat ini. Kementerian Agama Kabupaten Kediri mengeluarkan kebijakan rolling kerja terhadap pegawai. Pegawai yang menjalankan pekerjaannya di kantor sebanyak 50% dan yang bekerja di rumah sebanyak 50%. Tetapi, hal tersebut tidak menyebabkan kualitas kinerja pegawai menjadi buruk. Pelayanan yang diberikan oleh pegawai masih berjalan seperti biasanya. Hal tersebut tidak menjadikan sebuah permasalahan. Oleh karena itu, peneliti menganggap fenomena tersebut menjadi keunikan tersendiri dalam melakukan penelitian ini.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang ditulis oleh Mastanaro memiliki perbedaan dengan penelitian ini, yaitu kinerja pegawai di era pandemi ini dibagi menjadi dua kelompok yaitu, *work from home* dan *work from office*. Akan tetapi, kinerja pegawai tidak selalu menerapkan strategi dengan baik dan tetapi lebih memprioritaskan output kerja yang baik.⁷ Sedangkan perbedaan dari hasil observasi penelitian, kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Kediri pada era pandemi selalu

⁷ Refika Mastanaro, “Strategi Komunikasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19”, Jurnal Istinarah (Vol. 3 No. 2 2021) hal 99.

menerapkan strategi yang baik tetapi hasil kerja yang didapatkan di era pandemi kurang efektif. Hasil kerja pegawai yang kurang baik dan efektif tersebut tidak pernah ditindaklanjuti oleh Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Dengan adanya pemberlakuan *work from home* dan *work from office* menjadi faktor penghambat pekerjaan yang ada di kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

Pelayanan yang ada di kantor ini juga masih berjalan dengan tetap menerapkan protokol kesehatan. Namun kenyataannya kinerja pegawai tidak dapat berjalan dengan maksimal seperti sebelum adanya pandemi covid-19. Banyak program kerja yang masih belum dilaksanakan dan tertunda. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui dan memahami lebih dalam permasalahan ini dengan adanya motivasi pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sesuai dengan kebutuhan penelitian, peneliti memilih obyek di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Obyek tersebut sesuai dengan permasalahan yang telah diangkat oleh peneliti. Obyek tersebut digunakan untuk menggali sumber data dari beberapa informan. Penentuan obyek penelitian ini merupakan pertimbangan bahwa, Kementerian Agama Kabupaten Kediri adalah salah satu instansi yang kinerja pegawainya berdampak akibat adanya pandemi covid-19.

Dengan adanya virus covid-19 ini perlu adanya motivasi dari pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dan peneliti tertarik untuk mengkaji masalah tersebut. Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti ingin mendalami tentang peran motivasi pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri untuk menjadikan kinerja pegawai lebih baik lagi. Oleh karena itu, peneliti akan mengangkat penelitian ini dengan judul “ **Peran Motivasi Pimpinan dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Kemenag Kab. Kediri terhadap layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu)**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas yang telah diuraikan penulis, maka penulis akan membahas pokok-pokok rumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimana peran motivasi pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Kemenag Kab. Kediri terhadap layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) ?
2. Apakah ada faktor-faktor pendukung yang dapat meningkatkan kinerja pegawai Kemenag Kab. Kediri terhadap layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu)?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian Adapun tujuan dari penelitian ini ialah:

1. Untuk mengetahui peran motivasi pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Kemenag Kab. Kediri terhadap layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu).
2. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung yang dapat meningkatkan kinerja pegawai Kemenag Kab. Kediri terhadap layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu).

D. Mamfaat Penelitian

Peneliti berharap dengan dilaksanakannya penelitian ini memiliki banyak mamfaat. Diantaranya, iyalah :

1. Mamfaat Teoritik
 - a. Penelitian ini menjadi penambah wawasan bagi pencari ilmu yang berhubungan dengan motivasi pimpinan dan kinerja pegawai.
 - b. Penelitian ini menjadi bahan acuan referensi dalam penelitian yang objek atau fokus penelitiannya sama oleh peneliti generasi selanjutnya.
2. Mamfaat Praktis

a. Peneliti

Penelitian ini menambah informasi dan wawasan pengetahuan bagi peneliti. Penelitian ini dijadikan perbandingan ilmu di perkuliahan dan di lapangan penelitian, sehingga penelitian ini memberikan pengalaman dalam pengimplementasian ilmu di bidang motivasi pimpinan dan kinerja pegawai.

b. Akademik

Penelitian ini dijadikan sebagai penambah wawasan pembaca di instansi, kampus atau pihak peneliti lainnya yang menjadi sumbangan pemikiran yang fokus penelitian atau objeknya sama dengan motivasi pimpinan dan kinerja pegawai.

c. Instansi Pemerintah

Pembahasan tentang penelitian ini akan bermamfaat, jika penelitian ini menjadi masukan bagi Instansi Pemerintah, organisasi atau perusahaan profit yang ingin mengkajinya. Penelitian ini bisa dimanfaatkan sebagai saran, masukan, dan arahan bagi instansi untuk mengevaluasi motivasi pimpinan dan produktivitas kinerja, agar instansi tersebut mencapai tujuan yang diinginkannya.

E. Definisi Konsep

1. Motivasi

Motivasi ialah suatu hal yang mendorong dan menggerakkan individu untuk melakukan suatu aktivitas yang timbul dari diri sendiri atau luar individu. Motivasi berasal dari kata *movere* yang mempunyai arti keinginan, sebab, dorongan atau alasan individu untuk beraktivitas. Robbin mengungkapkan,

bahwa motivasi ialah proses yang bertugas pada arah, intensitas, dan waktu individu dalam mencapai tujuan.⁸

2. Pimpinan

Pimpinan adalah hasil dari seseorang yang memimpin. Pemimpin adalah seseorang yang berpengaruh terhadap orang lain dalam memerintah bawahan, memutuskan tujuan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencapai sasaran organisasi. Pemimpin juga menjadi seseorang yang mendukung, memelihara, mengayomi hubungan kerja antara individu dengan individu lainnya atau kelompok untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pimpinan lembaga Kementerian Agama Kab. Kediri. Pemimpin tersebut memimpin anggotanya dari Kasubag, Kepala seksi dan pegawainya.⁹

3. Motivasi Pimpinan

Motivasi Pimpinan ialah dorongan yang didapatkan dari hasil pemimpin selama memimpin untuk meningkatkan kinerja bawahan dari setiap pengalaman yang diperoleh oleh pemimpin, sehingga ia akan memberikan dorongan kepada bawahan berupa kompensasi, pujian atau evaluasi dari kinerjanya.¹⁰

4. Kinerja

Kinerja pegawai ialah hasil dari aktivitas pegawai dalam mencapai sesuatu yang ia ingin capai. Hasil

⁸ Yohanis S. dan Agus Supandi S., “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong”, Jurnal EMBA, Vol. 3 No. 3 (September 2015), hal. 851.

⁹ MLA: “Pimpinan”. KBBI Daring, 2012-2021. Web. 27 Setember 2021.

¹⁰ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 2.

tersebut akan menentukan nilai dari kinerjanya. Jika pegawai memiliki produktivitas kinerja yang baik maupun buruk, maka ia akan mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kinerjanya. Mangkunegara mengungkapkan, bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari kerjanya, baik secara kuantitas maupun kualitas yang ingin diperoleh oleh pegawai dalam mempertanggung jawabkan kewajibannya yang diemban olehnya.¹¹

5. Layanan

Layanan merupakan suatu perilaku yang membantu seseorang dengan sukarela dari satu individu ke individu yang lainnya. Barata mengungkapkan, bahwa suatu layanan akan terbuat dari sebuah proses pemberian suatu layanan tertentu dari yang menyediakan layanan terhadap seseorang yang membutuhkan pelayanan. Salah satunya perusahaan memiliki pegawai yang profesional dalam melayani pengunjung.

F. Sistematika Pembahasan

Secara garis besar, skripsi penelitian memiliki sistematika pembahasan yang terbagi menjadi lima bab, sebagai berikut :

1. BAB I Pendahuluan

Penulis mengungkapkan pada bab ini, bahwa pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, mamfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

2. BAB II Kajian Teoritik

¹¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), hal. 9.

Penulis mengungkapkan pada bab ini, bahwa peneliti harus mempunyai bekal tentang landasan teori dengan pola pemikiran yang matang, bekal teori dan kerangka berfikir dipadukan dalam kajian teoritik. Kajian teoritik harus dilandasi dengan ilmu keislaman sebagai penguat dari fokus peneltisan yang peneliti bahas dan penelitian terdahulu juga dibahas untuk menghindari plagiasi dalam landasan teori tentang motivasi pimpinan dan produktivitas kinerja.

3. BAB III Metode Penelitian

Penulis mengungkapkan pada bab ini, bahwa metode penelitian berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validasi data, dan teknik analisis data.

4. BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penulis mengungkapkan pada bab ini, bahwa hasil penelitian dan pembahasan terdiri dari beberapa sub bagian, yaitu gambaran umum subyek penelitian, penyajian data, dan pembahasan hasil penelitian. Data diperoleh dari wawancara, dokumentasi, dan observasi. Oleh karena itu, data tersebut akan diteliti dan dianalisa secara teori untuk memperkuat pembahasan penelitian, sehingga hasil dari penelitian tersebut disajikan dalam bab ini untuk memunculkan teori baru.

5. BAB V Penutup

Penulis mengemukakan pada bab ini, bahwa penutup berisi penjelasan akhir yang berupa kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan. Penutup juga berisi saran untuk para objek yang diteliti dan peneliti generasi selanjutnya yang referensinya sama dengan fokus penelitian ini.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Kajian Teori

1. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi menjadi salah satu hal terpenting dalam lingkup organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mangkunegara menulis tentang ungkapan William J. Stanton di dalam bukunya, bahwa motif merupakan sesuatu rangsangan atau stimulasi yang berawal dari tujuan seseorang untuk menggapai sesuatu yang membuat ia puas. Abraham Sperling mengungkapkan, bahwa motif diartikan sesuatu menjadi kecenderungan dalam beraktivitas yang diorientasikan dari rangsangan dalam diri seseorang dan diselesaikan dengan penyesuaian diri seseorang. Fillmore H. Stanford mengungkapkan, bahwa motivasi adalah suatu keadaan yang membuat seseorang bergerak ke tujuan yang ingin ia capai. Hasibuan menulis tentang ungkapan Moekijat di dalam bukunya, bahwa motif merupakan suatu penjelasan yang berisi segala sesuatu alat penggerak dorongan-dorongan atau alasan-alasan dari dalam diri individu yang menyebabkan ia melakukan aktivitas tertentu.¹²

Sondang P. Siagian mengungkapkan, bahwa motivasi merupakan daya dorong yang menyebabkan individu dalam sebuah organisasi berkeinginan dan bersedia untuk memberikan semua kemampuannya. Kemampuan mereka

¹² Malayu SP. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 95.

berbentuk tenaga, keahlian, waktu dan keterampilan untuk melaksanakan semua kegiatan yang menjadi kewajibannya. Ia harus melaksanakan sesuatu yang menjadi tanggungjawabnya dalam hal mencapai tujuan organisasi dan tujuan lainnya yang menjadi sasaran organisasi sebelumnya.¹³

Husien Umar mengemukakan, bahwa teori motivasi dikelompokkan menjadi 2 kelompok yaitu .¹⁴

1) Teori Kepuasan

Teori ini didasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Teori ini mencoba memberi tahu tentang kebutuhan apa yang memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang, semakin standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan maka semakin giat seseorang untuk bekerja.

2) Teori Proses

Teori ini berusaha agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan, maka pekerja akan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya.

Baharuddin mengungkapkan, bahwa motivasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu : ¹⁵

¹³ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1989), hal. 138

¹⁴ Umar, Husein, Sutarno, *Desain penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2007); hal. 37

1) Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang yang keluar dari dalam diri individu. Motivasi instrinsik terjadi karena adanya kebutuhan, pengetahuan, dan aspirasi cita-cita.

2) Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang keluar dari luar diri individu. Motivasi ekstrinsik terjadi karena adanya ganjaran, persaingan maupun kompetisi yang membuat jiwa seseorang terdorong untuk memberikan guna dan mamfaat kepada individu lainnya dengan menjaga, mengarahkan, menopang dan menggerakkan tingkah lakunya.

b. Ciri-ciri Motivasi

Sardiman menuturkan di dalam bukunya, bahwa ciri-ciri motivasi antara lain:¹⁶

- 1) Individu senang dalam mencari dan menyelesaikan masalah
- 2) Individu tekun dalam menghadapi job kerja
- 3) Individu tidak gampang dalam meninggalkan hal yang dijadikan pedoman
- 4) Individu gigih dalam melawan kerumitan
- 5) Individu tetap memperkuat dan mempertahankan opininya
- 6) Individu memperlihatkan minat dalam menhadapi persoalan untuk pemikiran dewasa
- 7) Individu merasa bosan terhadap aktivitas yang diulang-ulang

¹⁵ Baharuddin, *Paradigma Psikologi Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hal 252

¹⁶ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar Pedoman Bagi Guru dan Calon Guru*, (Jakarta, Rajawali, 1990), hal. 82

8) Individu lebih suka dalam kerja individual daripada kelompok

Dari pembahasan diatas, bahwa individu yang memiliki ciri-ciri ini memiliki motivasi yang sulit untuk lemah dan pemimpin harus memberikan support dalam memahami pegawainya, agar pegawai bekerja dengan baik.

c. Unsur-unsur Motivasi

Siswanto B. Sastrohadiwiryo mengungkapkan, bahwa ada tujuh unsur yang menggerakkan motivasi individual, antara lain:¹⁷

1) Peluang (*Opportunity*)

Peluang untuk meraih cita-cita dalam bentuk jenjang karir yang sangat terbuka. Peluang yang berupa pekerjaan yang di lakukan dari bawah hingga mencapai puncak ialah sesuatu unsur yang mendorong seseorang untuk terus mempertahankan posisi tersebut, karena peluang untuk mencapai tujuan adalah perubahan nasib seseorang dalam beraktivitas produktif.

2) Tanggung jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab merupakan kesadaran diri yang berupa rasa ikut memiliki. Ia bagaikan anggota tubuh yang harus dijaga dan dipertanggung jawabkan, agar ia merasa bersalah ketika tanggung jawabnya ditinggalkan, sehingga ia terdorong untuk terus bertanggung jawab dalam kondisi dan keadaan apapun.

3) Kinerja (*Achievement*)

Kinerja merupakan kebutuhan seseorang yang ingin mencapai tujuan. Kebutuhan ini

¹⁷ Siswanto B. Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hal. 269

adalah kunci seseorang dalam mencapai keberhasilan, karena ia akan bersikap positif, berani dalam mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang ia putuskan.

4) Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan merupakan sikap seseorang yang merasa terlibat dalam pengambilan keputusan perusahaan. Keterlibatan ini bisa dalam bentuk kotak saran yang menjadi opini tambahan di dalam manajemen organisasi, agar seseorang yang terlibat di dalam organisasi memiliki rasa tanggung jawab, sehingga ia takut untuk menghiraukan tanggung jawab yang membuat dia menjadi kurang produktif.

5) Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan merupakan hasil dari kinerja seseorang yang telah dicapai olehnya. Penghargaan merupakan kepuasan yang diberikan perusahaan atas kinerja seseorang yang produktif atau mencapai target lebih, sehingga ia mendapatkan penghargaan berupa kompensasi, pujian, atau kenaikan pangkat.

6) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan bakat seseorang yang berupa pengalaman kerja yang harus ditingkatkan, agar ia selalu semangat dan sulit dalam menyerah atas keahliannya, sehingga ia akan beraktivitas dengan lebih tekun dan baik.

7) Tantangan (*Challenge*)

Tantangan merupakan pendorong seseorang dalam menggapai sesuatu tujuan yang ingin ia capai. Tantangan menjadi keharusan dalam aktivitas seseorang, agar seseorang bergerak untuk melangkah kedepan dan melewati semua

rintangan, sehingga mereka menjadi terbiasa dan nyaman

d. Jenis-jenis Motivasi

Malayu SP Hasibuan Mengungkapkan, bahwa motivasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu:¹⁸

1) Motivasi positif

Motivasi positif merupakan motivasi yang diberikan pimpinan terhadap pegawai yang memiliki produktivitas kinerja yang baik, sehingga ia mendapatkan penghargaan berupa prestasi terbaik di dalam perusahaan. Pujian memiliki maksud, bahwa pegawai yang memiliki nilai baik di perusahaan harus diberikan penghargaan, agar mereka merasa bahagia dan bersyukur atas kinerjanya selama di perusahaan.

2) Motivasi negatif

Motivasi negatif merupakan motivasi yang diberikan pimpinan terhadap pegawai yang memiliki produktivitas kinerja yang kurang baik, sehingga ia mendapatkan hukuman berupa sanksi di dalam perusahaan. Sanksi ini bermaksud, bahwa pegawai yang memiliki nilai buruk di perusahaan harus diberikan hukuman, agar mereka sadar dan tidak mengulang atas kesalahan kinerjanya selama di perusahaan.

e. Tujuan Motivasi

Malayu SP Hasibuan mengungkapkan, bahwa ada beberapa macam tujuan motivasi, yaitu :¹⁹

¹⁸ Malayu SP. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 96.

¹⁹ Malayu SP. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 97.

- 1) Motivasi dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap kewajiban di perusahaan
- 2) Motivasi dapat memperkuat kedisiplinan dan mengurangi absensi kehadiran pegawai
- 3) Motivasi dapat memajukan tingkat kemakmuran pegawai
- 4) Motivasi dapat merangsang gairah dan semangat kinerja pegawai
- 5) Motivasi dapat menjaga loyalitas dan kestabilan pegawai
- 6) Motivasi dapat memajukan produktivitas kinerja pegawai
- 7) Motivasi dapat membuat kondisi dan kerja sama yang lebih baik
- 8) Motivasi dapat memajukan kreatifitas pegawai dan inovasi pegawai
- 9) Motivasi dapat membuat pegawai lebih efektif dan efisien
- 10) Motivasi dapat memajukan moral, perilaku dan kepuasan kinerja karyawan

f. Indikator Motivasi

Penjelasan diatas dapat peneliti jadikan indikator untuk mengukur tingkat motivasi dalam meningkatkan kinerja, yaitu:

1) Tingkat komunikasi

Komunikasi adalah faktor terpenting dalam organisasi yang bertujuan untuk menanggulangi kesalahpahaman antara pemimpin dengan bawahan atau antara invidual dengan individual yang lain. Keduanya harus memiliki rasa keterbukaan dengan tujuan untuk memberikan arahan, pengertian dalam mencapai tujuan perusahaan. Komunikasi yang baik dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang

berhubungan dengan pekerjaan, memberikan buku asas atau pedoman perusahaan, dan saling bebas berkomunikasi, namun harus saling menghormati.

2) Tingkat pengembangan diri

Pengembangan diri merupakan faktor yang diukur dari keahlian seseorang yang berada di perusahaan. Pemimpin harus memberikan pelatihan dan pendidikan kepada pegawai, agar mereka bisa mengembangkan keahlian yang ada dalam dirinya. Pengembangan diri juga bisa berupa arahan yang dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dan memberikan asupan pengetahuan yang mudah difahami oleh pegawai.

3) Tingkat partisipasi

Partisipasi merupakan keikutsertaan individual dalam melatih mental dan emosional dirinya dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan. Keterlibatan ini membuat pegawai merasa bertanggung jawab atas tugas yang telah diberikan perusahaan kepadanya. Pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan, mengungkapkan ide-ide cemerlang, dan memberikan pendapat yang memiliki keterkaitan dengan tugas pegawai, agar pegawai bisa tau tentang tujuan perusahaan.

2. Pimpinan

a. Pengertian Pemimpin

Pemimpin adalah *key Factor* dalam lingkungan perusahaan, organisasi, dan instansi pemerintah atau non pemerintah. Thoha mengungkapkan, bahwa perusahaan maupun organisasi membutuhkan pemimpin yang menyebabkan perusahaan berhasil

atau tidak.²⁰ Oleh karena itu, pemimpin menjadi fokus evaluasi, karena ia yang menjadi penentu keberhasilan dan kegagalan perusahaan maupun organisasi.

Et. Al Gibson mengungkapkan, bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi seseorang individu maupun kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan merupakan segala tindakan yang dilaksanakan oleh seseorang maupun kelompok untuk memimpin dan mengarahkan orang atau kelompok lain yang berkumpul dalam satu tempat yang sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.²¹

Sudarman Danim menulis di dalam bukunya dari pernyataan para ahli dalam mendefinisikan kepemimpinan, antara lain:²²

- 1) Oteng Sutisna menyatakan, bahwa kepemimpinan merupakan keahlian memperoleh prakarsa dalam kondisi social untuk membuat produk, merancang struktur, mengatur lokasi organisasi dengan melakukan kerja sama antar satu sama lain, agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan tercapai.
- 2) D. E. Mc. Farland mengungkapkan, bahwa kepemimpinan merupakan suatu kejadian ketika pemimpin memberikan arahan, perintah, motivasi dan pengaruh terhadap orang lain

²⁰ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hal. 2

²¹ Et. Al Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*, (Jakarta, Alih Bahasa Erlangga, 1992), hal. 2

²² Sudarman Danim, *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hal. 10

untuk mencapai dan memilih tujuan yang telah ditetapkan bersama.

- 3) J. M. Pfiffer mengungkapkan, bahwa kepemimpinan merupakan seni dalam memberikan arahan, mengkoordinasi bawahan kepada seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Fungsi Pemimpin

Sondang P. Siagian mengungkapkan, bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan terbagi menjadi 5 bagian, yaitu:²³

- 1) Pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, obyektif, dan netral
- 2) Pemimpin sebagai komunikator yang efektif
- 3) Pemimpin sebagai mediator
- 4) Pemimpin sebagai penentu arah
- 5) Pemimpin wakil dan juru bicara perusahaan.

c. Sifat Pemimpin

Kartini Kartono mengungkapkan kutipan dari Ordway Tead, bahwa sifat pemimpin terdiri dari sepuluh, yaitu:²⁴

1) Kepercayaan

Pemimpin harus memiliki rasa percaya diri dalam memimpin organisasi, karena ia adalah orang yang dipercaya dalam memimpin dengan dukungan bawahannya yang menjadi keluarganya di organisasi. Integritas Integritas ialah keadaan yang menyatukan anggota organisasi dalam menjalin hubungan kerja sama

²³ Sondang P. Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 48

²⁴ Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Sosial*, (Bandung: Alumni, 1992), hal. 37

antara pimpinan dan bawahan untuk saling terbuka.

2) Keterampilan mengajar

Pemimpin harus memberikan pelajaran dan pelatihan dalam mendidik, menuntun, mendorong, menggerakkan dan mengarahkan bawahan untuk mengembangkan keahliannya serta melakukan aktivitasnya dengan baik.

3) Keramahan dan kecintaan

Sifat lembut pemimpin menjadi sikap yang akan berpengaruh terhadap keadaan organisasi, karena bawahan butuh pemimpin yang bisa memberikan sifat positif berupa sifat ramah dan cinta sesama keluarga perusahaan.

4) Kecerdasan

Kecerdasan merupakan kemampuan yang harus dimiliki pemimpin dalam melihat dan memahami kondisi perusahaan dan bawahan. Jika pemimpin cerdas dalam mengetahui sebab masalah perusahaan atau bawahan, maka dia akan cepat menemukan solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut.

5) Antusias dan semangat

Pemimpin memberikan harapan yang membuat bawahan menjadi bahagia dengan tujuan untuk mempengaruhi bawahan, agar bawahan semangat dalam bekerja.

6) Penguasaan teknis

Pemimpin harus memiliki keterampilan dan pengalaman yang banyak, karena pemimpin dalam mengkoordinir bawahannya harus memiliki penguasaan teknis yang bertujuan untuk terciptanya efektifitas organisasi.

7) Kesadaran akan tujuan dan arah

Pemimpin harus memiliki tujuan dan arah dalam memimpin perusahaan. Ia harus memiliki keyakinan yang kuat dan tau arah perusahaan mau di arahkan kemana, karena arah dan tujuan perusahaan tergantung nahkoda yang memimpin jalan perusahaan dengan memberikan mamfaat kepada bawahan.

8) Ketenangan dalam mengambil keputusan

Pemimpin harus tenang dalam mengambil keputusan. Jika pemimpin tenang dalam mengambil keputusan, maka bawahan akan merasa tenang, sehingga keputusan pemimpin adalah keputusan terbaik yang mendapat dukungan dari bawahannya.

9) Energi jasmani dan mental

Pemimpin harus memiliki energi jasmani, mental, daya tahan, keuletan, kekuatan yang berupa motivasi kerja, semangat berjuang, disiplin bekerja yang besar, dan ketenangan dalam mengatasi masalah organisasi.

d. Tipe-tipe Kepemimpinan

Heri Sawiji mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin melahirkan beberapa tipe kepemimpinan, yaitu:²⁵

1) Tipe Otokratis

Pemimpin otokratis merupakan pemimpin yang menganggap perusahaan adalah miliknya sendiri. Ia menyatakan, bahwa tujuan perusahaan adalah tujuan pribadinya. Ia menjadikan bawahannya sebagai alat. Ia sulit dalam menerima saran, pendapat dan kritikan bawahan.

²⁵ Hery Sawiji, *Manajemen Perkantoran*, (Surakarta: UNS Press, 2003), hal. 116

Ia selalu berperilaku memaksa dan menghukum dalam memerintah bawahan.

2) Tipe Militarisme

Pemimpin militerisme merupakan pemimpin yang memerintah bawahan. Ia memberikan tugas tergantung dari pangkat atau jabatan bawahan. Ia merupakan orang yang senang dalam melebihkan formalitas. Ia juga sulit menerima kritikan dan pendapat dari bawahan, namun ia disiplin terhadap sikap dan perilaku.

3) Tipe paternalistis

Pemimpin paternalistis adalah pemimpin yang menyatakan, bahwa ia adalah pemimpin yang tau tentang semuanya dan bawahan itu manusia yang belum dewasa. Ia suka dalam melindungi bawahan. Ia juga memiliki sifat yang kurang dalam mengembangkan keahlian bawahannya, seperti: kreatifitas, pengambilan keputusan, dan insiatif.

4) Tipe charismatis

Pemimpin charismatis merupakan pemimpin yang mempunyai daya tarik besar, sehingga ia mudah dalam mempengaruhi bawahannya. Meskipun bawahannya tidak mengetahui tentang kenapa ia mengikuti pemimpin tersebut.

5) Tipe demokratis

Pemimpin demokratis merupakan pemimpin yang selalu berproses dalam menggerakkan bawahannya. Ia berusaha menyeimbangkan antara tujuan bawahan dan tujuan organisasi. Ia bahagia dengan pendapat dan saran dari bawahannya. Ia juga mengembangkan kapasitas dirinya sebagai seorang pemimpin dan Ia juga

membentuk kerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan, agar bawahannya bisa sukses seperti pemimpinnya.

3. Motivasi Pimpinan

Motivasi pimpinan merupakan daya stimulasi yang diperoleh oleh bawahan dari pimpinan. Pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk melakukan segala kegiatan dan melaksanakan kewajiban tugasnya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya.

Pemberian motivasi kepada bawahan oleh pemimpin dapat mendorong dan menggerakkan bawahan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan tindakannya dengan benar. Louis A. Allen mengungkapkan tentang pimpinan yang memberikan motivasi kepada bawahan, bahwa motivasi ialah aktivitas yang dilaksanakan oleh pimpinan dalam membagikan dorongan, semangat, stimulasi, rangsangan dan inspirasi kepada bawahan untuk bertindak dengan keahlian dan bakat kemampuannya.²⁶ Siagian menyatakan, bahwa ketika pemimpin memberikan motivasi dengan benar kepada bawahan yang membuat mereka akan terstimulasi untuk melakukan kewajibannya dengan semaksimal mungkin, sehingga mereka menyakini, bahwa kepentingan bawahan akan dipenuhi ketika keberhasilan perusahaan atau organisasi tercapai.²⁷

Sarwato mengungkapkan, bahwa pemberian motivasi merupakan aktivitas yang dilaksanakan oleh

²⁶ Louis A. Allen, *Karya Manajemen*, (Terjemahan YMA Tuhuteru), (Jakarta: Pembangunan, 1990), hal. 287

²⁷ Sondang Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), hal. 287

seorang pemimpin dalam membagikan semangat, dorongan dan inspirasi kepada bawahannya untuk bertindak.²⁸

Adapun ciri-ciri motivasi yang diberikan pimpinan kepada bawahan, yaitu:

- a. Kebutuhan dalam memahami motivasi adalah hasil usaha yang menarik, karena disebabkan oleh internal individu. Pernyataan ini bermaksud, bahwa segala kebutuhan yang belum memberikan rasa puas, sehingga menyebabkan kegetiran di organisasi, maka kegetiran itu memunculkan dorongan atau stimulasi dalam diri seseorang untuk memahami keadaan perusahaan kedepannya.
- b. Motivasi berhubungan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan semua objek organisasional baik di dalam maupun diluar organisasi. Pernyataan ini bermaksud, bahwa objek dan tujuan tercantum dalam objek pribadi dari bawahan organisasi.
- c. Motivasi adalah proses yang berhubungan antara rasa puas atas kebutuhan dan usaha. Pernyataan ini bermaksud, bahwa motivasi merupakan kemampuan seseorang untuk memuaskan kebutuhan perusahaan dengan mengarahkan semua usaha dan keahliannya, karena usaha mereka memiliki kewajiban untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan bersama.

4. Kinerja

Manusia termasuk sebagian dari faktor yang paling berharga dalam mencapai tujuan perusahaan. Manusia memiliki kinerja dalam melaksanakan aktivitasnya untuk memperoleh tujuan perusahaan

²⁸ Sarwoto, Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen, (Jakarta: Ghalia, 1989), hal.136

secara produktif, efektif, dan efisien. Pegawai merupakan elemen yang memiliki fungsi yang berarti dalam memperoleh tujuan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki usaha untuk memperoleh sasaran yang menjadi keputusan terbaik perusahaan. Nainggolan mengatakan, bahwa kinerja ialah hasil dari sebuah pekerjaan yang diperoleh oleh individu dalam melakukan kewajiban yang diberikan kepadanya.²⁹

Mangkunegara mengungkapkan tentang kinerja, bahwa kinerja merupakan hasil dari sebuah pekerjaan secara kuantitas dan kualitas yang diperoleh oleh seorang individu dalam melakukan kewajiban sesuai dengan pemberian tanggungjawab kepadanya. Oleh karena itu, kinerja pegawai dikatakan berhasil karena kinerja pegawai disebabkan oleh dua hal, yaitu motivasi dan keahlian. Motivasi disebabkan adanya dorongan baik dari dalam diri individu atau dari luar individu. Sedangkan keahlian individu disebabkan oleh kualitas yang diperoleh individu, seperti pengalaman, pendidikan, sifat individual, dan bakat dari kecil.³⁰

Suryadi Prawinsentono menulis di dalam bukunya, bahwa ada dua penjeleasan tentang kinerja seseorang di dalam perusahaan, yaitu:³¹

- a. Widodo mengutip dari ungkapan Prawirosentono tentang kinerja, bahwa kinerja merupakan sebagian dari hasil pekerjaan individu atau kelompok di dalam perusahaan yang sesuai dengan

²⁹ H. Nainggolan, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, (Jakarta: Pancer, 1998), hal. 77

³⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2000), hal. 67

³¹ Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 2008), hal. 78

tanggungjawab dan wewenang individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja ini berhubungan dengan tujuan perusahaan secara resmi, tidak menyeleweng dari hukum, dan sesuai dengan etika dan moral perusahaan.

- b. Mangkunegara berpendapat, bahwa kinerja SDM adalah kata istilah yang berasal kata *Actual Performance*. Prestasi kerja merupakan hasil aktivitas kerja yang diperoleh oleh individu secara kuantitas dan kualitas dalam melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

5. Pelayanan

Pelayanan merupakan kegiatan individu atau kelompok baik secara langsung atau tidak langsung untuk memperoleh kebutuhan yang diinginkan. Moenir mengungkapkan, bahwa pelayanan merupakan proses pemberian kebutuhan secara penuh dengan memulai aktivitas secara tidak langsung. Mutu pelayan juga masuk dalam standar pelayanan. Mutu pelayanan ialah suatu lingkungan yang dapat memberikan atau memenuhi kebutuhan individu lain yang mereka harapkan, proses, produk, manusia, dan jasa yang berhubungan dengan kondisi dinamis pelayanan.³²

Pelayanan dikatakan berhasil, jika pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan 5 komponen standar pelayanan dan masyarakat merasa puas atas pelayanan yang telah disodorkan oleh pegawai. Pegawai inilah yang akan menentukan keberhasilan instansi dengan karakter dan perilaku

³² M. Nur Rianto, *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syari'ah*, (Bandung: Alfabeta, 2010); hal. 211-212.

mereka. Dari serangkaian penjelasan diatas dapat saya simpulkan, bahwa ada 3 kesimpulan, yaitu:

- a. Pelayanan memiliki tujuan untuk memberikan kepuasan dan membantu masyarakat dalam memenuhi apa yang individu butuhkan di dalam organisasi.
- b. Pegawai harus mendahulukan karakter dan perilaku yang baik terhadap masyarakat, agar rasa saling menghargai tetap terjaga.
- c. Pegawai harus jelas dalam mengatur komunikasi, baik antar sesama pegawai maupun masyarakat yang berkunjung ke instansi.

Oleh karena itu, pelayanan merupakan aktivitas yang diberikan oleh sebuah instansi atau perusahaan kepada konsumen, pengunjung dengan pelayanan yang bersifat abstrak dan tidak dapat dimiliki, maka pelayanan yang baik harus memiliki karakteristik yang baik. Adapun karakteristi pelayanan ialah:

- a. Pelayanan bukan benda dan bersifat tidak dapat dirasakan oleh anggota tubuh manusia.
- b. Pelayanan merupakan tindakan individu untuk merespon kebutuhan individu lain. Pelayanan disebut sebagai aktivitas sosial.

Pelayanan harus memiliki kualitas. Semakin baik kualitas pelayanan, maka semakin puas pengunjung terhadap pelayanan yang diberikan. Kualitas layanan dititik beratkan terhadap upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pengunjung, sehingga apa saja yang di sampaikan kepada pengunjung sesuai dengan harapan mereka. Wyckof mengungkapkan, bahwa kualitas layanan dapat diartikan sebagai tingkat keistimewaan yang dimiliki perusahaan untuk menjadi harapan para pengunjung. Keistimewaan tersebut dapat menarik perhatian dan harapan pengunjung, sehingga apa saja yang

diinginkan atau dibutuhkan dapat terpenuhi dengan keunggulan tersebut.³³

Instansi, perusahaan atau organisasi akan mencapai keberhasilan, jika pelayanan yang diberikan kepada pengunjung harus berkualitas dan sesuai dengan pendekatan *service quality* yang telah di sempurnakan oleh Parasuraman.³⁴

Service quality merupakan perbandingan antara harapan dan kenyataan pengunjung terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Pelayanan yang diberikan kepada pengunjung dianggap bermutu dan unggul, maka kenyataan dan harapan yang diberikan perusahaan melebihi keinginan dan kebutuhan pengunjung. Sedangkan ketika pelayanan yang diberikan kepada pengunjung dianggap tidak bermutu dan unggul, maka kenyataan dan harapan yang diberikan perusahaan kurang dari ekspektasi keinginan dan kebutuhan pengunjung. Oleh karena itu, pelayanan yang diberikan kepada pengunjung harus dilakukan dari awal sampai akhir, baik sebelum transaksi, saat transaksi, dan sesudah transaksi.

Proses pelayanan juga harus diperhatikan. Proses pelayanan terbagi menjadi tiga, yaitu:

a. Penyedia layanan

Penyedia layanan merupakan individu yang memberikan suatu kebutuhan dengan pelayanan tertentu terhadap individu lain, baik berupa pelayanan dalam bentuk jasa atau barang yang disediakan oleh individu tersebut.

b. Penerima layanan

³³ Bilson Simamora, *Memenangkan Pasar Dengan Pemasaran Efektif dan Profitebel*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003); hlm. 180

³⁴ Rambat Lupiyodi, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001); hal. 140.

Penerima layanan merupakan pengunjung, pelanggan atau konsumen yang diberikan pelayanan oleh penyedia layanan. Ia menerima kebutuhan sesuai dengan yang diinginkan penerima.

c. Jenis dan bentuk layanan

Jenis layanan yang disediakan oleh penyedia layanan yang diberikan kepada penerima yang membutuhkan pelayanan tersebut. Jenis pelayanan terdiri dari :

- 1) Penyediaan jasa-jasa tertentu dari pihak penyedia layanan
- 2) Penyediaan barang yang diperjual belikan serta mendistribusikan kepada individu yang membutuhkan
- 3) Penyediaan barang yang berhubungan dengan jasa dan barang

Bentuk pelayanan sendiri bertujuan sebagai proses dalam meningkatkan kepuasan pengunjung yang tertarik terhadap pelayanan yang disediakan oleh penyedia layanan. Pelayanan dapat di kategorikan menjadi tiga kategori, yaitu:

a. *Facilitating service*

Facilitating service merupakan pelayanan yang berupa fasilitas tambahan yang diberikan oleh perusahaan kepada pengunjung, seperti Layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) menyediakan pelayanan berupa cemilan, minuman, permen terhadap pengunjung yang menunggu waktu pemanggilan namanya.

b. *Supporting service*

Supporting service merupakan pelayanan pendukung yang berupa fasilitas tertentu yang dapat memberikan kenyamanan tam bahan kepada pengunjung untuk meningkatkan keunggulan

pelayanan dan menjadi pembeda dari pihak lainnya, seperti Kantor Kemenag Kab. Kediri menyediakan lapangan bulu tangkis, tenis meja, tempat pelayan untuk menyalin dan mengcopy berkas, agar para pengunjung tidak perlu untuk keluar dari lingkungan kantor.

c. *Core service*

Core service merupakan pelayanan yang diberikan kepada pengunjung untuk membantu pengunjung dalam memenuhi kebutuhannya, seperti Kantor Kemenag Kab. Kediri memberikan pelayanan rekom terhadap masyarakat yang membutuhkan bantuan baik dari masalah pendidikan atau masjid dan juga melayani para pengunjung dalam mendaftarkan haji lewat Bank yang telah disediakan oleh instansi.

6. Kendala-Kendala Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Maria Britta menjelaskan tentang kendala atau masalah yang mempengaruhi kinerja pegawai di dalam sebuah perusahaan. Kendala tersebut terdiri dari lima hal, sebagai berikut:³⁵

a. Komunikasi yang buruk (Miskomunikasi)

Komunikasi yang buruk akan menjadi masalah di dalam sebuah perusahaan. Komunikasi yang buruk akan menghasilkan miskomunikasi yang membuat kesalahpahaman antara pegawai dengan pegawai lainnya. Miskomunikasi merupakan kesalah pahaman dalam memberikan informasi atau memaknai informasi antara pemberi informasi.

³⁵ Maria Britta, 5 Masalah Kinerja Karyawan Yang Harus Disadari Perusahaan, (Tim Sampangan, 17 April 2021), <https://sampang.co.id/ost/masalah-kinerja-karyawan>

Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan arahan kepada bawahannya, agar mereka bisa mengasah kemampuan *soft skill* yang berupa komunikasi.

- b. Konflik antara pimpinan dan pegawai atau sesama pegawai

Konflik antara pimpinan dan pegawai atau sesama pegawai menjadi kendala yang dapat merugikan perusahaan. Konflik ini membuat lingkungan kerja perusahaan menjadi tidak kondusif, sehingga mengganggu pegawai lainnya dan dapat menurunkan kinerja pegawai yang terjadi di dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus menyelesaikan konflik tersebut, agar aktivitas lingkungan kerja menjadi kondusif. Ketika perusahaan dapat menyelesaikan sebuah konflik, maka ia mampu manage pegawainya dengan baik dan semangat kerja pegawai akan kembali.

- c. Produktivitas kerja yang rendah

Produktivitas kerja yang rendah disebabkan oleh kurang efektifnya seorang pegawai dalam bekerja. Produktivitas yang rendah juga bisa disebabkan oleh banyaknya tugas yang diberikan kepada pegawai, sehingga beban kerja yang di kerjakan pegawai sangat berat. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa mengevaluasi serta menganalisa beban kerja yang diberikan kepada pegawai, agar beban pegawai dalam bekerja menjadi enteng, efektif dan efisien. Ketika beban kerja pegawai menjadi ringan, maka produktivitas kerja akan meningkat.

- d. Rendahnya disiplin kerja

Disiplin dalam bekerja harus lebih ditingkatkan, agar semua tugas yang menjadi beban kerjanya cepat terselesaikan. Perusahaan juga harus

menyadari hal-hal kecil, seperti on time pegawai ke perusahaan dan on time dalam menyelesaikan tugas. Pegawai yang tidak disiplin akan memberikan dampak buruk terhadap pencapaian perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus menerapkan absensi kehadiran dan batas waktu dalam mengerjakan tugas, agar pegawai terlatih untuk disiplin dalam melakukan tugas kerjanya. Ketika pegawai melakukan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, maka disiplin kerja pegawai akan meningkat.

e. Rendahnya kepuasan pegawai terhadap perusahaan

Kepuasan pegawai yang rendah dapat menurunkan kinerja pegawai. Kepuasan pegawai dapat diukur dari fasilitas yang diberikan perusahaan, teman kerja, dan gaji pegawai. Hal ini dapat menjadi kendala dalam menurunnya kinerja pegawai, jika tidak sesuai dengan keinginan dan pencapaian pegawai. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memberikan kenyamanan berupa tunjangan kepada pegawai atas kinerja baiknya, agar pegawai merasa puas atas pemberian perusahaan. Ketika pegawai merasa nyaman atas fasilitas dan reward yang diberikan, maka kepuasan pegawai akan meningkat dan memertahankan kinerjanya dengan baik.

7. Faktor Pendukung Terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai disebut produktif, ketika ia memperoleh value yang lebih tinggi dari value sebelumnya dengan tujuan untuk memperoleh hasil yang lebih bagus dari hasil yang pernah dicapainya, maka pegawai membereskan pekerjaan dengan memakai semua sumber-sumber perusahaan yang ada.

M. Sinungan Menegaskan dalam kutipan Abromovits, bahwa semua sumber-sumber yang digunakan untuk membantu dalam meningkatkan hasil kinerja pegawai dimasa yang akan datang.³⁶

Komarudin memberikan perincian tentang faktor yang mempengaruhi kerja pegawai dalam suatu organisasi iyalah.³⁷

a. Manajemen

Manajemen memiliki prinsip, bahwa pengembangan efisiensi manajemen dapat mengurangi pemborosan perusahaan dan pimpinan memanajemen perusahaan untuk mempergunakan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Tingkat pendidikan dan latihan

Pendidikan menambah dan memberikan pengetahuan individu untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang lebih efektif dan efisien. Menurut pegawai, pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan dan membentuk keterampilan kinerja individu yang dapat meningkatkan produktivitas kinerja pegawai semakin tinggi.

c. Disiplin

Disiplin menjadi faktor terpenting dalam mempengaruhi produktivitas kinerja pegawai. Disiplin dijadikan patokan dalam menyikapi kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku diperusahaan. Pemimpin harus memberikan informasi tentang peraturan-pertauran yang wajib dipatuhi oleh pegawai dan larangan-

³⁶ M. Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 55

³⁷ Komarudin, *Manajemen Kantor dan Praktek*, (Bandung: Sinar Baru, 1990), hal. 97

larangan yang berlaku dengan sanksi-sanksi bagi pelanggar peraturan. Jika peraturan yang diberlakukan perusahaan ditaati oleh pegawai, maka pegawai akan disiplin dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga mereka produktivitas kinerjanya meningkat dan semangat dalam mencapai tujuan perusahaan.

d. Gizi dan kesehatan

Gizi dan kesehatan memberikan asupan serta kebugaran mental dan fisik individu dalam melakukan kewajiban kerja. Keadaan gizi dan kesehatan individu semakin tinggi, maka semakin tinggi juga produktivitas kinerjanya.

e. Kebijaksanaan pemerintah

Kebijaksanaan pemerintah sangat sensitive terhadap usaha peningkatan produktivitas kinerja pegawai di bidang perijinan usaha, produksi, investasi, dan lain-lain, karena setiap kebijaksanaan pemerintah di bidang tertentu dapat mempengaruhi produktivitas kinerja secara langsung maupun tidak langsung.

f. Besarnya pendapatan dan jaminan sosial

Pendapatan dan jaminan sosial menjadi penghargaan, imbalan atau upah yang menjadi motivasi pegawai untuk semangat dan produktif dalam bekerja. Pekerjaan yang dilakukan pegawai lebih giat lagi, karena ia mendapatkan ketenangan dengan kehidupan yang layak.

g. Sarana produksi

Sarana produksi menjadi kebutuhan terpenting di dalam perusahaan, ia dijadikan sebagai faktor pendukung dalam membantu pegawai perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, seperti: peralatan kerja dan alat-alat produksi.

Sarana produksi ini juga membantu pegawai perusahaan dalam bekerja, sehingga kegiatan perusahaan akan berjalan dengan lancar dan mampu meningkatkan produktivitas kinerja pegawai yang tinggi.

h. Kesempatan kerja

Kesempatan kerja yang terbuka dapat meningkatkan produktivitas kinerja pegawai. Adapun kesempatan kerja dalam hal ini ialah:

- 1) Kesempatan untuk mengembangkan diri
- 2) Kesempatan untuk bekerja yang sesuai dengan bakat pegawai

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kinerja ialah:

- a. Manusia
- b. Lingkungan organisasi (internal)
- c. Lingkungan Negara
- d. Lingkungan internasional
- e. Produksi
- f. Metode proses
- g. Umpan balik
- h. Modal

8. Upaya-Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai

Produktivitas kinerja pegawai menjadi faktor keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Pemimpin harus bisa menghasilkan situasi yang menjadi pendorong pegawai dalam memenuhi kebutuhan sehari-harinya. Apabila kebutuhan pegawai terpenuhi, maka pegawai akan merasa terpengaruh terhadap hasil yang ia berikan kepada perusahaan. Oleh karena itu, pegawai yang merasa puas dan senang atas pemberian perusahaan untuk kebutuhan sehari-hari, karena pemberian perusahaan merupakan

pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih produktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

M. Nasution mengungkapkan, bahwa tindakan pemimpin untuk meningkatkan produktivitas kinerja pegawai ialah:

- a. Bekerja lebih tangkas
- b. Bekerja lebih efektif
- c. Menerapkan program reduksi biaya
- d. Mengelola pertumbuhan mengurangi aktivitas.

Pemimpin menjadi pengatur dalam mencapai tujuan perusahaan. Ia memiliki tugas untuk meningkatkan potensi dari pegawainya, agar tujuan yang ditetapkan cepat tercapai. Oleh karena itu, pegawai harus menjadi sumber daya yang bisa memaksimalkan keahliannya untuk mendapatkan produktivitas yang tinggi, sehingga pemimpin dengan mudah mencapai tujuan perusahaan.

Slamet Wiyadi menyatakan, bahwa usaha yang harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan daya produktivitas kinerja perusahaan ialah:³⁸

- a. Semangat kerjasama antar kelompok yang diciptakan perusahaan bertujuan untuk menarik antusiasme antara pegawai dalam melakukan aktivitas kerjanya.
- b. Tenaga dan usaha pegawai harus dimanfaatkan sebaik mungkin.
- c. Pemimpin memberikan pembinaan dan keyaqinan kepada pegawai, bahwa mereka melaksanakan pekerjaan yang berfaidah.
- d. Pemimpin memanage tugas dan kewajiban pegawai, agar tujuan perusahaan mudah untuk tercapai.

³⁸ Slamet Wiyadi, *Kepemimpinan Dalam Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal.36

- e. Pemimpin memberikan kompensasi berupa pujian, penghargaan, motivasi semangat bagi pegawai yang setia dan tepat waktu dalam menyelesaikan tugasnya.
- f. Pemimpin memberikan pelatihan kepada pegawai, agar mereka bekerja lebih efektif dan efisien.
- g. Pemimpin memberikan keterbukaan tentang informasi hasil perusahaan, agar mereka mengetahui hasil kinerjanya.
- h. Pemimpin berusaha untuk mengerti tentang kondisi pegawai, baik individual maupun kelompok.

Pemimpin adalah elemen yang berusaha untuk meningkatkan daya produktivitas kinerja pegawai. Pemimpin harus bersungguh-sungguh dalam mengarahkan, melatih, dan mengkoordinasi pegawai, sehingga mereka melakukan kewajiban kerjanya secara efektif dan efisien. Hubungan antara pemimpin dan pegawai harus terjalin harmonis, agar keduanya bisa saling menyemangati, bekerja sama, dan bertanggungjawab dalam mencapai tujuan perusahaan.

9. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator bertujuan untuk mengukur tingkat produktivitas kinerja pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan yang lebih baik dan kesuksesan kinerja memerlukan ciri-ciri tertentu. Hadiri Nawawi dan Martini hadari mengungkapkan, bahwa pengukuran produktivitas kinerja pegawai antara lain:³⁹

a. Hasil kerja

Hasil kerja diartikan output perusahaan. Hasil kerja menjadi acuan pertama dalam pengukuran keberhasilan tujuan perusahaan. Apabila

³⁹ Nawawi Hadari dan Martini Hadari, *Administrasi Personal Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Haji Masagung, 1990), hal. 98

produktivitas kinerja tinggi, maka hasil kerja telah mencapai target atau melebihi dari target perusahaan. Oleh karena itu, produktivitas kinerja yang maksimal dapat memperoleh hasil dari jumlah kualitas dan kuantitas kinerja yang lebih baik dan hasil kinerja tersebut dapat memuaskan pelanggan dengan penghasilan yang tinggi.

b. Tingkat loyalitas

Tingkat loyalitas pegawai dapat menghasilkan peningkatan keproduktivitasian kinerja pegawai. Tingkat loyalitas adalah tingkat kesetiaan pegawai kepada perusahaan atau organisasi, karena tanggung jawab pegawai ditimbulkan oleh kesetiaan atau loyalitasnya terhadap perusahaan. Tanggung jawab dapat menghasilkan rasa semangat kerja yang dapat meningkatkan produktivitas kinerja pegawai. Pemimpin akan memberikan arahan kepada pegawai, agar pegawai nyaman dengan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan akan mencapai tujuan, jika pegawai setia terhadap perusahaan, sehingga produktivitas kinerja pegawai meningkat.

c. Waktu yang digunakan

Waktu yang digunakan pegawai dalam menyelesaikan tugas adalah penentu keberhasilan perusahaan cepat atau lambat tercapai. Waktu yang singkat atau cepat dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas dapat meningkatkan produktivitas kinerja dan hasil kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, produktivitas tinggi atau rendah disebabkan oleh waktu penyelesaian pekerjaan yang cepat atau lambat, karena semakin cepat waktu penyelesaiannya, maka produktivitas kinerjanya semakin tinggi dan sebaliknya.

d. Efisiensi

Efisiensi merupakan identifikasi dari produktivitas. Efisiensi merupakan perbandingan antara output dengan input. Jika efisiensi perusahaan tercapai, maka produktivitas kinerja pegawai tercapai. Oleh karena itu, produktivitas kinerja dapat menghasilkan efisiensi.

e. Kesanggupan dalam bekerja

Kesanggupan dalam bekerja membuat pegawai harus memberikan semua kemampuannya baik fisik, waktu, dan tenaga. Produktivitas kinerja akan diperoleh, jika pegawai melakukan kewajibannya dengan produktif. Kesanggupan kinerja pegawai dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang dikonsumsi oleh para pegawai. Apabila energi yang didapat banyak, maka kesanggupan fisik dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya akan semakin tinggi, sehingga ia akan menghasilkan peningkatan produktivitas kinerja yang tinggi.

f. Sarana pendukung

Sarana pendukung juga berperan penting dalam aktivitas pekerjaan pegawai. Sarana pendukung bertujuan untuk membantu dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Sarana pendukung ini berupa peralatan-peralatan perusahaan atau fasilitas yang disediakan oleh perusahaan. Peralatan ialah segala sesuatu yang berbentuk benda dengan tujuan untuk membantu dalam meningkatkan produktivitas kinerja pegawai. Sarana ini dipadukan dengan metode yang baik, agar memiliki keselarasan dalam mendukung produktivitas kinerja. Oleh karena itu, sarana pendukung akan mendorong kinerja pegawai. Apabila sarana tersebut dijaga dan dirawat dengan baik, maka hasil terbaik akan diperoleh oleh perusahaan.

g. Ketetapan penggunaan metode kerja

Ketetapan penggunaan metode kerja menjadi salah satu indikator dalam produktivitas kinerja pegawai. Metode kerja merupakan proses- proses atau tahap-tahap yang dilalui untuk melaksanakan aktivitas kerja. Metode kerja yang baik akan menghasilkan produktivitas kinerja yang baik, karena metode tersebut sesuai dengan kuantitas dan kualitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, metode yang terbaik ialah metode dengan prosedur dan mekanisme yang benar, tepat, dan cermat.

Pendapat diatas dapat dijadikan indikator produktivitas kinerja pegawai dalam penelitian ini ialah:

a. Waktu pegawai dalam menyelesaikan aktivitas kerjanya

Waktu pegawai dalam menyelesaikan aktivitas kerjanya merupakan suatu kegiatan dalam mempercepat penyelesaian tugas pegawai apakah tepat waktu atau tidak dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika waktu yang diberikan perusahaan kepada pegawai tepat waktu, maka tugas yang dipertanggungjawabkan oleh pegawai akan lebih ringan.

b. Kualitas hasil kerja pegawai

Kualitas hasil kerja pegawai merupakan kapasitas kerja pegawai yang terdiri dari keahlian pegawai dalam menyelesaikan tugas kinerja perusahaan yang sesuai dengan standar yang diputuskan dalam perusahaan.

c. Kuantitas hasil kerja pegawai

Kuantitas hasil kerja pegawai merupakan kewajiban pegawai dalam memenuhi standar

perusahaan dalam bentuk jumlah barang atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

10. Teori Islam

Motivasi menjadi salah satu peran terpenting dalam mempengaruhi diri sendiri atau individu lainnya. Motivasi merupakan suatu penggerak yang membuat tubuh atau pikiran individu terpengaruh, agar mereka sadar tentang dirinya sendiri. Apakah mereka sudah lebih baik dari sebelumnya dan berada di jalan yang diridhoi Allah atau sebaliknya. Allah senantiasa memerintah dan memberi hambanya petunjuk dan menyaqinkan hatinya. Mereka harus kuat dalam menjalani hidup di dunia dan akhirat, karena Allah yang akan membantu hambanya yang beriman dan tidak ragu akan kekuasaannya.

Allah berfirman di dalam QS. At-Taubah ayat 40 yang berbunyi, bahwa “jikalau engkau tidak menolongnya muhammad, maka sesungguhnya Allah telah menolongnya ketika orang-orang kafir (Musyrikin Makkah) mengelurkannya dari Makkah. Ia adalah salah satu dari dua orang yang berada di dalam gua. Seketika itu ia berkata kepada sahabatnya, bahwa sahabatku janganlah engkau berduka cita, sesungguhnya Allah bersama kita. Maka Allah menurunkan keterangannya kepada Muhammad dan Allah membatunya dengan membuat tentara musuh tidak dapat melihatnya dan Al-Qur'an menjadikan orang-orang kafir rendah. Dan kalimat Allah yang paling tinggi. Allah maha perkasa lagi maha bijaksana”.⁴⁰

⁴⁰ Depertemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2007)

Ayat ini juga memiliki hubungan dalam menjelaskan motivasi pimpinan dengan surat Al-Fajr ayat 27-30. Ayat ini menjelaskan tentang motivasi kepada diri sendiri, agar mereka merasa tenang hati dan jiwanya. Ayat ini bertujuan untuk meyaqinkan kepada manusia, agar mereka selalu merasa dekat dengan Allah dan mereka akan mengetahui akibatnya dalam menjalankan perintah Allah dan larangan Allah. Allah berfirman di dalam surat Al-Fajr ayat 27-30 yang berbunyi, bahwa “Wahai hati yang tenang, hendaklah kalian kembali kepada Tuhanmu dengan hati yang tenang, maka masuklah kalian kepada jamaahh-jamaahku dan masuklah kedalam surgaku”.

Al-Qur'an juga menjelaskan tentang keharusan manusia untuk bekerja sebagai sebuah tindakan dalam mencari rizki dan nafkah untuk menghidupi keluarganya. Allah mencintai hambanya yang berusaha untuk melakukan hal baik, sehingga Allah akan memberi bantuan kepada hambanya yang bekerja keras dalam memenuhi kebutuhan hidupnya dan ia selalu berpasrah diri kepada Tuhannya atas hasil dari usahanya dengan mensyukuri nikmat yang diberikan oleh Allah.

Allah berfirman dalam surat Al-Jumuah ayat 10 yang berbunyi, bahwa “Apabila kamu telah melaksanakan sholat, maka hendaklah kalian bertebar di bumi dan carilah karunia Allah dan perbanyaklah kamu dalam mengingat kepada Allah, supaya kamu termasuk orang-orang yang beruntung”.

Penjelasan diatas menjelaskan bahwa motivasi seorang pemimpin dapat mendorong seseorang dalam meningkatkan kinerjanya dan menguatkan mental mereka ketika menghadapi masalah, sehingga tujuan yang ia tetapkan bersama pemimpinnya akan tercapai.

Islam menjelaskan tentang etika seseorang dalam meningkatkan kinerja mereka dalam menjalani tugas yang ditanggung jawabkan kepada dirinya. Etika kinerja merupakan karakter seseorang individu yang memiliki keterkaitan dengan kinerjanya. Karakter tersebut menjadi landasan tentang sikap dan tingkah laku mereka dalam menilai dirinya atas kinerja yang ia rasakan atau penilaian dari orang lain. Hadist riwayat Imam Baihaqi RA menjelaskan, dari ‘Aisyah ia menceritakan, bahwa Rosulullah SAW pernah bersabda yang berbunyi:

عَنْ عَائِشَةَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنْ
اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَثْقِنَهُ

“ Sesungguhnya Allah mencintai salah satu seorang diantara kamu yang melakukan pekerjaan dengan *itqon*”.

Dari hadist diatas, bahwa setiap individu harus memiliki sifat *itqon*, agar kinerjanya optimal dan lebih efektif dan efesien. *Itqon* sangat berpengaruh besar dalam mendorong kinerja seseorang dalam mencapai tujuan yang ingin ia capai. *Itqon* harus dijadikan ruh dan rasa semangat bagi setiap individu dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan yang menjadi tugasnya, baik pekerjaan yang berhubungan dengan Allah SWT atau sesama individu yang lainnya, sehingga kegiatan yang dikerjakan bisa bernilai pahala dan memberikan keoptimalan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggungannya.

Oleh karena itu, kinerja seseorang yang baik ialah seseorang yang memiliki tingkah laku, kebiasaan, dan karakter yang baik serta *itqon*. Dalam artian ia teliti,

tekun, rapi dan bersungguh sungguh dalam menjalankan tugas yang ia lakukan. Ia juga harus menjaga hubungan dengan Allah dan makhluknya, agar ia dapat menyeimbangkan keduanya.

Islam telah mengangkat kerja pada level kewajiban religius yang digandengkan dengan iman. Hubungan antara iman dan amal (kerja) itu sama dengan hubungan antar pohon dengan akar, yang salah satunya tidak mungkin eksis tanpa adanya yang lain. Islam tidak mengakui dan mengingkari sebuah keimanan yang tidak membuahkan perilaku yang baik.⁴¹

Islam memberikan sebuah pemahaman terhadap umat manusia dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi Islam, yaitu ia harus bersifat profesional, memlihara etos kerja dan amanah. Profesional memiliki penjelasan yang mencakup ketiganya sebagai berikut:⁴²

Setiap seseorang memiliki sebuah tanggung jawab dalam menjalani hidup. Bekerja adalah hal yang menjadi kebutuhan seseorang untuk menyambung hidup, karena bekerja memiliki kesamaan dengan melakukan ibadah kepada Tuhan, seperti ibadah wajib, sunnah, dan perkara haram yang harus di jauhi. Allah SWT sangat menyukai hambanya yang tekun dalam bekerja, seperti hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani, bahwa “sesungguhnya Allah telah mewajibkan atas kalian semua untuk berusaha dalam bekerja, maka hendaklah kalian berusaha dalam

⁴¹ Mustaq Ahmad, *Etika Bisnis Dalam Islam*, (Jakarta: Pustaka Al-Kutsar, 2001), hlm. 10.

⁴² Muhammad Ismail Yusanto, Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2002), hlm. 104.

bekerja”. Islam juga memberikan petunjuk kepada setiap muslim untuk bekerja di bidang yang sesuai dengan kemampuannya dan mereka harus bersikap secara profesional. Ciri-ciri profesional terbagi menjadi tiga, yaitu:

- a. *Kafa'ah* ialah seseorang memiliki keahlian dalam bidang tertentu dan ia cakap dengan pekerjaan yang menjadi keahliannya.
- b. *Himmatul 'amal* ialah seseorang yang memiliki semangat dan etos kerja yang tinggi dalam melakukan pekerjaan.
- c. *Amanah* ialah seseorang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan setiap kewajiban yang menjadi tugasnya. Ia merupakan orang dapat dipercaya.

Oleh karena itu, seseorang yang profesional dalam melakukan pekerjaan, maka ia akan fokus dan cakap dalam mengembangkan skil yang sesuai bidangnya. Ia akan bersemangat dalam memelihara etos kerjanya. Ia akan bertanggung jawab atas tugas yang menjadi amanahnya. Seseorang yang profesional ia akan melakukan tugas dengan baik dan memberikan pelayanan yang baik pula kepada orang lain yang membutuhkan pelayanannya.

11. Kerangka Berfikir



Kantor Kemenag Kab Kediri Menerapkan *work form home* dan *work form office*, sehingga motivasi pimpinan dan faktor pendukung sangat di perlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang menurun, karena kendala pandemi covid 19. dan ketika kinerja pegawai stabil, maka layanan PTSP akan mendapatkan kepuasan yang tinggi dari pengunjung.

Skema : Kerangka berfikir
Peran Motivasi Pimpinan
untuk meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kemenag
Kab. Kediri
terhadap Layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu)

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan acuan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian, agar penulis bisa memperoleh berbagai teori yang ditujukan dalam mengkaji penelitian yang pernah terjadi di masa lalu. Penulis hanya mencari fokus penelitian yang sama, namun judulnya berbeda. Penulis hanya mengambil mencari data yang berhubungan dengan peneliti sebelumnya untuk memperbanyak referensi, sehingga penulis memperkaya dalam mengkaji penelitian.

Adapun penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa skripsi dan jurnal yang terkait dengan penelitian penulis, yaitu:

1. Jurnal dengan judul “Implementasi Pelayanan Terpadu Satu Pintu Non-Perizinan di Ukur dari Kepuasan Masyarakat Dengan Menggunakan Indeks Kepuasan Masyarakat” yang diteliti oleh Lia Melanie Ginting, Asep Sumaryana, dan Elisa. Ia menggunakan metode SMS (*System Mapping Review*) dan SLR (*System Literature Review*). Ia meneliti tentang kepuasan masyarakat dalam merespon layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) yang memberikan pelayanan non-perizinan kepada masyarakat di unit layanan terpadu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Oleh karena itu, penulis mengambil gambaran, bahwa jurnal ini memiliki objek penelitian yang sama dengan penelitian penulis, namun peneliti terdahulu berbeda di pendekatan, jenis penelitian dan fokus penelitiannya.⁴³

⁴³ Lia Melanie Ginting, Asep Sumaryana, dan Elisa, “Implementasi Pelayanan Terpadu Satu Pintu Non-Perizinan di Ukur dari Kepuasan Masyarakat Dengan Menggunakan Indeks Kepuasan Masyarakat”, Studi kasus di Unit Pelayanan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Jurnal Responsive, Vol. 1 No. 2, (Desember 2018), 45-55. <http://jurnal.unpad.ac.id>

2. Skripsi dengan judul “Motivasi Pimpinan Dalam Melaksanakan Kegiatan Membangun Karakter (*Character Building*) di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Padangsidimpuan” yang diteliti oleh Sri Mulyani. Ia menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Ia meneliti tentang motivasi pimpinan dalam membangun karakter mahasiswa dan pegawainya di fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Padangsidimpuan untuk mengembangkan minat, bakat serta potensi dasar pegawai dan mahasiswanya. Oleh karena itu, penulis mengambil gambaran, bahwa skripsi ini memilki fokus penelitian, pendekatan dan jenis penelitiannya sama dengan penelitian penulis, namun peneliti terdahulu berbeda di objek penelitiannya.⁴⁴
3. Jurnal dengan judul “Kajian Pengembangan Kebijakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), Melalui Perspektif Indikator Kinerja Utama” yang diteliti oleh Abdul Halik. Ia menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Ia meneliti tentang kebijakan dalam mengembangkan pelayanan terpadu satu pintu pada Instansi PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) di daerah Provinsi Jawa Barat, Provinsi Jawa Tengah, dan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mencari solusi dalam mengatasi beberapa permasalahan tentang penetapan dimensi dan Komponen Kinerja

⁴⁴ Sri Wahyuni, “Motivasi Pimpinan Dalam Melaksanakan Kegiatan Membangun Karakter (*Character Building*) di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Padangsidimpuan”, (Skripsi, Prodi Bimbingan Konseling Islam Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan, 2019).

Utama (KKU) dan Indikator Kinerja Utama (IKU), sehingga KKU dan IKU ini dapat di susun serta dirumuskan secara baku dan kajian ini menjadi fokus penelitian dalam tolak ukur kinerja pegawai dalam memperoleh tujuan instansi PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu). Oleh karena itu, penulis mengambil gambaran, bahwa jurnal ini memiliki pendekatan, jenis penelitian dan objek yang sama dengan penulis, namun peneliti terdahulu berbeda di fokus penelitiannya.⁴⁵

4. Skripsi dengan judul “Pengaruh Motivasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Satuan Lalu Lintas Kepolisian Resort Jember” yang diteliti oleh Siti Nur Afifah. Ia menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan jenis penelitian Asosiatif. Ia meneliti tentang motivasi pimpinan lalu lintas Kapolres Jember terhadap kinerja pegawai negeri sipil untuk melihat sejauh mana motivasi pimpinan dalam mempengaruhi pegawainya, sehingga ia dapat mengetahui apakah ada pengaruh atau tidak dalam pelayanan pegawai terhadap masyarakat setempat dengan melihat hasil sampelnya. Oleh karena itu, penulis mengambil gambaran, bahwa skripsi ini memiliki fokus penelitian dan objek penelitian yang sama dengan penelitian penulis, namun peneliti

⁴⁵ Abdul Halik, Kajian Pengembangan Kebijakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Melalui Perspektif Indikator Kinerja Utama (IKU), Studi Kasus di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri, Jurnal Bina Praja, Vol. 6 No. 1, (Maret 2014), 1-18, <http://jurnal.kemendagri.go.id>

terdahulu berbeda di pendekatan dan jenis penelitiannya.⁴⁶

5. Jurnal dengan judul “Implementasi Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Pendelegasian Kewenangan Setengah Hati” yang diteliti oleh Fatah Hidayat, Sutomo, Bagus Sigit Sunarko. Ia menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Ia meneliti tentang pengimplementasian layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Banyuwangi. Penelitian ini bertujuan untuk membuat prosedur usaha yang lebih efektif dan efisien dalam proses perizinannya, sehingga pembentukan institusi menjadi langkah awal dalam pertanggung jawaban penyelenggara dan institusi penyelenggara harus berkomitmen terhadap bupati dalam memberikan wewenang yang menjadi haknya. Oleh karena itu, penulis mengambil gambaran, bahwa jurnal ini memiliki pendekatan, jenis penelitian dan objek penelitian yang sama dengan penelitian penulis, namun peneliti terdahulu berbeda di fokus penelitiannya.⁴⁷
6. Jurnal dengan judul “Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Sebagai Peningkatan Pelayanan Perizinan” yang diteliti oleh Achmad Nur Haida, Choirul Saleh,

⁴⁶ Siti Nur Afifah, “Pengaruh Motivasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kepolisian Resort Jember”, (Skrpsi, Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, 2015).

⁴⁷ Fatah Hidayat, Sutomo, Bagus Sigit Sunarko, Implementasi Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP): Pendelegasian Kewenangan Setengah Hati, Studi terhadap Penyelenggaraan PTSP di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Banyuwangi, Jurnal Politico Vol. 18, No 1, (Maret 2018), 144-163. <http://jurnal.unmuhjember.ac.id>

Romula Adiono. Ia menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Ia meneliti tentang upaya peningkatan pelayanan peizinin di PTSP Kota Kediri. Penelitian ini bertujuan untuk menghilangkan keluhan masyarakat umum di dalam meminta izin kepada pelayanan terpadu satu pintu di Kota Kediri, sehingga mereka tidak perlu bolak balik untuk mengambil surat perizinan tersebut dan masyarakat umum tidak perlu mengeluarkan biaya yang banyak. Oleh karena itu, penulis mengambil gambaran, bahwa jurnal ini memiliki pendekatan, jenis penelitian dan objek penelitian yang sama dengan penelitian penulis, namun peneliti terdahulu berbeda di fokus penelitiannya.⁴⁸

7. Jurnal dengan judul “Implementasi Fungsi Pelayanan Publik dalam Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP)” yang diteliti oleh Suhartoyo. Ia menggunakan pendekatan konseptual dan perundang-undangan dengan jenis penelitian hukum empiris. Ia meneliti tentang implementasi dari fungsi pelayanan publik dalam pelayanan terpadu satu pintu. Peneltian ini bertujuan untuk membuat pelayan administrasi publik dengan karakter yang lebih baik dengan membuat Unit Pelayanan (UP) tertentu. Unit ini memiliki wewenang dalam memberikan perizinan, sehingga pelayanan publik bisa langsung terpusat kepada unit pelayanan ini dan masyarakat mudah dalam mengurus perizinan. Oleh karena itu, penulis mengambil gambaran, bahwa

⁴⁸ Achmad Nur Hidayah, Choirul saleh, dan Romula Adino, Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Sebagai Upaya Peningkatan Pelayanan Perizinan, Studi Kasus di Kantor Pelayanan Perizinan Kota Kediri, Jurnal Administrasi Publik, Vol. 1 No. 2, (Maret 2013), 132-138, <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id>

jurnal ini memiliki objek penelitian yang sama dengan penelitian penulis, namun peneliti terdahulu berbeda di pendekatan, jenis penelitian dan fokus penelitiannya.⁴⁹

8. Jurnal Internasional dengan judul “*The Role of Motivation and Leadership Style in Improving the Quality Of Employee Performance in Covid-19 Pandemic Period*” yang diteliti oleh Nidaul Izzah, Samsudin, dan Supriyono. Ia menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi. Ia meneliti tentang peran motivasi dan gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia agar kualitas kinerja pegawai meningkat. Oleh karena itu, penulis mengambil gambaran, bahwa jurnal ini memiliki fokus penelitian dan pendekatan yang sama, namun peneliti terdahulu berbeda di jenis penelitian dan objek penelitian.⁵⁰
9. Skripsi dengan judul “Analisis Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Tanteeka Screen Printing Ponorogo” yang diteliti oleh Zeni Rofia Wardani. Ia menggunakan pendekatan kualitatif

⁴⁹ Suhartoyo, Implementasi Fungsi Pelayanan Publik dalam Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), Studi Kasus di Fakultas Hukum Universitas Diponegoro, *Administrative Law & Governance Journal*, Vol. 2 No. 1, (Maret 2019), 143-154, <https://ejournal2.undip.ac.id>

⁵⁰ Nidaul Izzah, Samsudin, & Supriyono. The Role of Motivation and Leadership Style in Improving the Quality of Employee Performance in Covid-19 Pandemic Period: A Case study of Private Universities in Jakarta. *Technium Social Sciences Journal*, Vol 13, No.1, (November, 2020), 320–333.

<https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/1902>

dengan jenis penelitian deskriptif. Ia meneliti tentang motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tanteka *Screen Printing* Ponorogo yang dilihatnya kurang produktif dalam memberikan pelayanan terhadap konsumen, sehingga mereka membutuhkan motivasi pimpinan supaya kinerja karyawan lebih meningkat dan mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penulis mengambil gambaran, bahwa skripsi ini memiliki fokus penelitian, pendekatan dan jenis penelitian yang sama dengan penelitian penulis, namun peneliti terdahulu berbeda di objek penelitian.⁵¹

10. Skripsi dengan judul “Hubungan Motivasi Pimpinan Terhadap Efektifitas Pelaksanaan Tugas Bawahan di Kantor DPU bidang Pengairan Cab. Sie Bangorejo Banyuwangi Jawa Timur” yang diteliti oleh Imam Nawawi. Ia menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik penelitian korelasi *Rank Spearman* atau *Rank Corelation Coefficien*. Ia meneliti tentang hubungan antara motivasi pimpinan kepala Kantor DPU Bidang Pengairan Bangorejo dengan bawahannya. apakah keduanya memiliki hubungan, sehingga pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan efektivitas kinerja bawahan. Oleh karena itu, penulis mengambil gambaran, bahwa skripsi ini memiliki fokus penelitian yang sama dengan penelitian penulis, namun peneliti terdahulu

⁵¹ Zeni Rofa Wardani, “Analisis Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Tanteka *Screen Printing* Ponorogo”, (Skripsi, Prodi Ekonomi Syari’ah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019)

berbeda di pendekatan, objek penelitian dan teknik penelitiannya.⁵²



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁵² Imam Nawawi, “Hubungan Motivasi Pimpinan Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Bawahan di Kantor DPU Bidang Pengairan Cab. Sie Bangorejo, Banyuwangi, Jawa Timur”, (Skripsi, Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember, 2001)

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan

Penulis melaksanakan penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan penelitian terhadap fenomena suatu objek yang berawal dari gejala-gejala alamiah yang diteliti dengan turun langsung ke objek lapangan.⁵³ Pendekatan kualitatif bertujuan untuk mendapatkan informasi secara langsung dari kondisi lapangan yang diteliti. Peneliti telah menggali informasi data tentang motivasi pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kemenag Kab. Kediri.

2. Jenis Penelitian

Penelitian yang dipakai oleh peneliti ialah penelitian lapangan (*field research*).⁵⁴ Penelitian lapangan merupakan penelitian yang dilaksanakan secara sistematis dengan menggunakan data yang terjadi di lapangan. Jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti ialah penelitian fenomenologi. Penelitian fenomenologi pada hakekatnya merupakan penelitian yang berhubungan dengan interpretasi terhadap realitas. Fenomenologi mencari jawaban tentang makna dari suatu fenomena. Pada dasarnya, ada dua hal utama yang menjadi fokus dalam penelitian fenomenologi yakni:

- a. *Textural description*: apa yang dialami oleh subjek penelitian tentang sebuah fenomena. Apa yang

⁵³ Haris Hardiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humainika, 2012), hal. 9

⁵⁴ Suharismi Arikunto, *Dasar-dasar Research*, (Bandung: Tarsoto, 1995), hal. 58

dialami adalah aspek objektif, data yang bersifat faktual, hal yang terjadi secara empiris.

- b. *Structural description*: bagaimana subjek mengalami dan memaknai pengalamannya. Deskripsi ini berisi aspek subjektif. Aspek ini menyangkut pendapat, penilaian, perasaan, harapan, serta respons subjektif lainnya dari subjek penelitian berkaitan dengan pengalamannya itu.⁵⁵ Peneliti berupaya dalam memperjelas dan menggambarkan implementasi, prosedur, langkah-langkah, dan faktor pendukung dari seorang pimpinan dalam memotivasi pegawai Kemenag Kab. Kediri untuk lebih produktif kinerjanya di masa pandemi covid 19.

B. Lokasi Penelitian

Objek penelitian merupakan elemen yang berupa orang, organisasi atau barang untuk dijadikan tempat penelitian.⁵⁶ Adapun lokasi penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti ialah di Jl. Pamenang No. 64, Dusun Katang, Desa Sukorejo, Kec. Ngasem, Kab. Kediri, Provinsi Jawa Timur 64182. Adapun alasan peneliti memilih lokasi ini, karena ada beberapa faktor yang melatar belakangnya, yaitu:

1. Kantor Kementerian Agama Kab. Kediri merupakan Instansi pemerintah yang berada di bawah naungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur yang bergerak dalam bidang pelayanan administrasi daerah. Hal ini yang membuat peneliti tertarik untuk meneliti tentang motivasi pimpinan dalam mendorong kinerja

⁵⁵ Hasbiansyah. Pendekatan Fenomenologi: Penelitian dalam Ilmu Sosial dan Komunikasi. (Mediator vol 9 Nomor 1. Juni 2008), hal 171

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 21

pegawai Kemenag Kab. Kediri terhadap layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu).

2. Peneliti melakukan praktek kerja lapangan di Kemenag Kab. Kediri.
3. Objek ini belum ada yang meneliti tentang peran motivasi pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kab. Kediri.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data merupakan sumber data yang berupa informasi yang didapatkan peneliti ketika melakukan penelitian. Jenis data terbagi menjadi dua, yaitu:

a. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh oleh peneliti dari sumber pertama.⁵⁷ Data primer diperoleh peneliti ketika melakukan wawancara untuk mendapatkan informasi langsung dari informan. Informan adalah orang yang mengetahui seluk-beluk organisasi, seperti; kepala organisasi, pegawai, pemimpin instansi, dan seluruh anggota yang bekerja di objek penelitian. Data primer yang diterima oleh peneliti disaat melakukan wawancara, yaitu; proses penerapan motivasi dan peran pimpinan, faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai, dan kendala yang menyebabkan kinerja pegawai menurun.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh secara tidak langsung.⁵⁸ Data sekunder

⁵⁷ Jalaluddin Rahmat, *Metode Penelitian Komunikasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1984), hal. 34

⁵⁸ Surya Subroto, *Manajemen Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), hal. 39

berupa website perusahaan yang berbentuk dokumen, foto instansi dari objek peneliti, dokumentasi berupa file yang berisi struktur instansi yang dijadikan objek penelitian, informasi atau data yang berkaitan dengan objek penelitian.

2. Sumber Data

Sumber data merupakan data atau informasi yang didapat secara langsung atau tidak dari informan. Adapun sumber data yang diperoleh peneliti, yaitu:⁵⁹

a. Informan

Peneliti mendapatkan informasi dari informan. Ketika peneliti melakukan wawancara dengan informan, maka peneliti akan mendapatkan informasi dan data. Informasi dan data tersebut sebagai bukti, bahwa data penelitian peneliti tidak menyeleweng dari objek penelitian.

b. Dokumentasi

Peneliti mendapatkan dokumentasi data secara tidak langsung melalui website instansi atau organisasi, foto kegiatan pelayanan, dan file-file yang berhubungan dengan objek penelitian.

D. Tahap-Tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian adalah proses peneliti dalam pelaksanaan penelitian dari awal sampai akhir penelitian. Adapun tahapan penelitian kualitatif, yaitu:

1. Tahap Pra-lapangan Tahap pra-lapangan adalah proses dimana peneliti mempersiapkan bahan- bahan sebelum melakukan penelitian di lapangan. Adapun tahapan pra-lapangan, yaitu :
 - a. Penyusunan rencana

⁵⁹ Syafizal Helmi Situmorang, *Anlisis Data: Untuk Riset dan Bisnis*, (Medan: USU Pres, 2010), hal. 1

Tahapan ini berisi tentang penyusunan rencana penelitian. Peneliti membuat matrik yang di dalamnya terdapat, yaitu; latar belakang, rumusan masalah, kajian teori, objek penelitian, dan teknik pengumpulan data.

b. Pemilihan tempat

Tahapan ini berisi tentang pemilihan tempat atau lokasi penelitian. Peneliti mencari permasalahan suatu fenomena, setelah peneliti menemukan fenomena yang ingin diteliti, maka peneliti mencari dan memilih objek penelitian. Peneliti menetapkan Kantor Kemenag Kab. Kediri sebagai tempat penelitian.

c. Pengurusan surat izin

Tahapan ini berisi proses mengurus surat izin yang menjadi aturan dan prosedur penelitian sebelum memasuki lapangan dengan ketentuan yang ditetapkan oleh kampus atau universitas yang peneliti tempati.

d. Penilaian tempat

Tahapan ini berisi penilaian lokasi. Peneliti mengunjungi tempat lokasi dengan melihat kondisi dan situasi di lapangan, dan bertanya tentang waktu kapan penelitian bisa dilaksanakan.

e. Pemamfaatan informan

Tahapan ini berisi pemamfaatan dalam mencari informan dari narasumber. Peneliti mencari narasumber yang berhubungan dengan objek yang diteliti, agar mendapatkan informasi yang bisa menguatkan data dalam penelitian.

f. Persiapan instrumen

Tahapan ini berisi tahap-tahapan dalam instrumen penelitian. Peneliti menyusun instrumen penelitian dari awal hingga akhir, sehingga penelitian yang dilakukan peneliti lancar dan efektif.

g. Persoalan etika dan perlengkapan penelitian

Tahapan ini berisis sikap peneliti dan barang apa saja yang perlu dibawa ketika melakukan penelitian. Peneliti mulai belajar bagaimana menyapa para informan dengan baik, memberikan salam ketika masuk ke lapangan, dan memberikan senyuman yang membuat informan nyaman. Peneliti juga membutuhkan alat bantu bahan penelitian, seperti; buku catatan, perekam suara, handphone, bolpoint, dan camera sebagai alat dokumentasi gambar lokasi.

2. Tahap Lapangan

Tahap lapangan adalah peneliti memasuki lapangan. Peneliti melakukan penelitian secara langsung dan meneliti objek yang menjadi acuan penelitian. Adapun tahapan lapangan, yaitu:

a. Masuk lokasi penelitian

Tahapan ini berisi peneliti memasuki lokasi penelitian. Peneliti memulai dengan melihat-lihat lokasi penelitian dan menyapa para karyawan yang berada disana. Peneliti juga menunggu informan sesuai dengan waktu yang disepakati dalam pelaksanaan wawancara.

b. Pengumpulan data dan informasi

Pada tahapan ini peneliti melakukan instrumen penelitian untuk mengumpulkan data dan informasi. Peneliti mulai melakukan observasi disaat perusahaan melakukan kegiatan rapat kerja dan lain-lain. Peneliti melakukan wawancara dengan informan-informan dan peneliti mencari informasi yang berbentuk dokumentasi di lokasi penelitian dari awal hingga akhir penelitian.

3. Tahap Analisis Data

Tahap analisis data ialah peneliti melakukan pengolahan data dari informasi dan data yang ia dapat ketika melakukan observasi objek penelitian di lapangan,

sehingga penelitiannya menjadi informasi yang mudah dipahami. Peneliti akan menyusun dan menulis laporan penelitian dengan data dan informasi yang sudah dikaji.

E. Teknis Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan seorang peneliti terhadap objek untuk mengetahui dan memahami fenomena yang terjadi di lapangan, sehingga memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam menindaklanjuti proses penelitian secara mendalam.⁶⁰

Observasi bertujuan untuk merasakan gambaran objek atau fenomena secara langsung dengan mengamati objek penelitian dan informasi yang didapatkan akan menjadi titik acuan peneliti lainnya.

Peneliti melakukan observasi ketika pengoprasionalan di Kemenag Kab. Kediri berlangsung pada jam kerja, sehingga peneliti merasakan bagaimana pelayanan, penerapan prosedur protokol kesehatan, dan kinerja pegawai Kemenag Kab. Kediri di masa pandemic covid 19. Penelitian ini menggunakan observasi partisipasi. Observasi partisipasi ialah prosedur dalam mengelompokkan data yang digunakan untuk mengelompokkan data penelitian melalui pengamatan langsung. Peneliti diharuskan terjun langsung ke lapangan dengan melihat responding pelayanan dan melihat kondisi dan situasi pihak pegawai dan bagian layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) Kemenag Kab. Kediri dalam melaksanakan proses pelayanan dengan aturan yang ditetapkan pemimpin di masa pandemi covid 19.

⁶⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), hal. 114

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh dengan mencari informasi objek melalui bentuk buku, dokumen, tulisan angka, arsip, dan laporan yang bisa menjadi faktor pendukung penelitian.

Dokumentasi bertujuan untuk memperoleh informasi dari dokumen tentang objek penelitian, sehingga dokumentasi menjadi alat bukti data tambahan yang dapat mendukung kebenaran penelitian dan data tersebut harus dijaga dan disimpan dengan benar agar tidak terjadi kerusakan.

Peneliti mengumpulkan data-data dokumentasi ketika berkeliling kantor. Adapun dokumentasi yang dipakai oleh peneliti ialah dokumentasi non tekstual. Dokumentasi non tekstual adalah dokumen yang menyajikan informasi dalam bentuk teks dan gambar. Penelitian ini berfokus pada informasi pendukung melalui dokumentasi berupa gambar pelayanan, website resmi Kemenag Kab. Kediri, dan bentuk dokumen tertulis tentang struktur Kemenag Kab. Kediri. Hasil dari dokumentasi ini oleh peneliti ditampilkan di lampiran penelitian sebagai alat bantu penguat di dalam kebenaran penelitian.

3. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan mengadakan pertemuan secara langsung dengan pihak yang diteliti untuk menukar informasi atau ide-ide cemerlang dengan metode tanya jawab, sehingga informasi dari kegiatan wawancara dapat ditarik kesimpulan yang menjadi data

pendukung dari sebuah penelitian.⁶¹ Sistem tanya jawab terdiri dari dua orang, yaitu pewawancara sebagai orang yang memberikan pertanyaan dan narasumber sebagai orang yang memberikan jawaban kepada pewawancara.

Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam merupakan proses tanya jawab antara kedua pihak secara langsung untuk memperoleh data penelitian. Wawancara ini dilakukan dengan bertatap muka antara pewawancara dan narasumber yang diperantarai oleh buku pedoman wawancara.

Wawancara bertujuan untuk memperoleh data atau informasi secara langsung dari informan tentang objek yang diteliti, sehingga informasi yang didapat peneliti bisa sesuai dengan situasi atau kondisi yang terjadi di lapangan.

Peneliti melakukan wawancara dengan narasumber sesuai dengan waktu yang ditentukan. Peneliti menyiapkan perlengkapan wawancara sebelum melakukan wawancara seperti pedoman wawancara, handphone untuk merekam, dan buku tulis dan bolpoint untuk mengambil kata kunci dari jawaban narasumber. Adapun objek wawancara dalam penelitian ini, yaitu; Kepala Kantor Kemenag Kab. Kediri, kepala Koordinator PTSP Kemenag Kab. Kediri, Kepala Subag Kemenag Kab. Kediri, Pegawai, Mahasiswa magang, dan pegawai PTSP Kementerian Kabupaten Kediri.

Adapun data yang peneliti peroleh dari teknik wawancara, yaitu :

- a. Proses bagaimana seseorang pimpinan memberikan motivasi kepada pegawai dalam meningkatkan

⁶¹ Anwar Sanusi, *Metode Penelitian Bisnis*, (Jakarta: Selemba Empat, 2011), hal. 105

kinerja pegawai Kemenag Kab. Kediri di masa pandemi covid 19.

- b. Faktor-faktor pendukung yang dapat memotivasi pegawai Kemenag Kab. Kediri di masa pandemi covid 19Kendala-kendala yang membuat kinerja pegawai menurun.
- c. Solusi dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di kantor Kemenag Kab. Kediri.

F. Teknik Validasi Data

Validasi data merupakan pemeriksaan data yang bertujuan untuk membuktikan, bahwa data yang peneliti teliti sesuai dengan tujuan penelitian dan penelitian data tersebut telah dijelaskan oleh sumber maupun kebenaran datanya. Data yang didapat akan disaring menjadi bahan untuk diambil kesimpulan. Oleh karena itu, validasi data sangat penting dalam sebuah penelitian, karena data yang dijelaskan peneliti harus sesuai dengan objek yang diteliti. Ketika data yang diperoleh melenceng dari kejadian sebenarnya, maka kesimpulan penelitian juga melenceng. Adapun uji validasi data meliputi beberapa tahap dalam penelitian kualitatif, yaitu :⁶²

1. Observasi sangat berguna dalam memperoleh unsur-unsur data yang menjadi persoalan dalam penelitian. Observasi disarankan dalam melakukan penelitian bagi peneliti untuk mengamati objek yang dituju. Peneliti juga melaksanakan observasi kepada orang-orang yang bertugas di Kemenag Kab. Kediri. Observasi bertujuan untuk mempertegas hasil wawancara dengan menganalisa apakah bertentangan atau tidak dengan apa yang terjadi di lapangan.
2. Triangulasi ialah teknik pengumpulan data yang dikelompokkan dari berbagai data yang diperoleh baik

⁶² Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 177

dari sumber data yang diperoleh atau teknik pengumpulan data yang diuji. Triangulasi digunakan sebagai teknik pemeriksaan ulang terhadap data yang diperoleh dari sumbernya. Oleh karena itu, peneliti menggunakan triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data merupakan pendekatan yang kerap digunakan untuk mengecek validitas data dari berbagai sumber. Sumber data yang diperoleh oleh peneliti baik secara langsung seperti wawancara dan observasi dan tidak langsung seperti dokumentasi. Peneliti membuktikan kebenaran sumber data dengan beberapa cara, yaitu:

- a. Keadaan instansi dibandingkan dengan pandangan pegawai dari tingkat lama maupun baru.
- b. Hasil wawancara dibandingkan dengan hasil dokumentasi.
- c. Hasil observasi dibandingkan dengan hasil wawancara
- d. Pandangan pegawai lama dibandingkan dengan pandangan pegawai baru

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses penelitian dalam menyusun dan menemukan sistematika data yang didapatkan dari perolehan wawancara, observasi lapangan, dokumentasi tempat yang diteliti.⁶³ Analisis data diperoleh dengan cara menstruktur data ke setiap golongan, menyusun ke setiap grup, menggambarkan ke setiap pola, melakukan asosiasi, dan menentukan data mana yang perlu diteliti, sehingga penulis menyimpulkan data yang bermamfaat dan mudah difahami oleh penulis dan pembaca lainnya.

⁶³ Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hal. 244

Adapun teknik analisis data yang dipakai oleh peneliti dalam penelitian ialah pendekatan *Grounded Theory*. Pendekatan *Grounded Theory* ialah metode analisis kualitatif yang digunakan untuk mengembangkan teori dengan memakai prosedur sistematis. Tujuan pendekatan ini adalah untuk memperoleh data-data lapangan yang didalamnya berisi proses, penerapan, dan keputusan tentang peran motivasi pimpinan di Kemenag Kab. Kediri. Adapun tahapan dalam melaksanakan analisis data, yaitu :

1. Deskripsi merupakan data dalam bentuk teks untuk menggambarkan objek yang penulis teliti dengan terjun langsung ke lapangan. Peneliti mendeskripsikan proses apa saja yang terjadi di dalamnya, tempat, fenomena apa saja yang terjadi, dan kondisi lingkungan dari pihak Kemenag Kab. Kediri.
2. Coding merupakan kata kunci yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara guna menjawab rumusan masalah. Peneliti melakukan wawancara. Ia menulis transkripnya, mengambil kata kunci dan menulis kesimpulannya untuk menjawab rumusan masalah yang menjadi tolak ukur penelitiannya.
3. Kategorisasi merupakan ide umum yang dibentuk dari beberapa informasi yang diteliti dengan susunan dari beberapa kode yang dikategorikan. Dari kode tersebut peneliti menyusun data dan informasi untuk di kategorisasikan.
4. Penafsiran adalah memperluas informasi dengan meneliti data secara mendalam dari beberapa data yang diambil saat penelitian. Peneliti memperluas penafsiran, setelah informasi dijadikan beberapa kode yang dikategorikan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Subyek Penelitian

1. Sejarah Kantor Kemenag Kabupaten Kediri

Kementerian Agama adalah Kementerian yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas pemerintahan dalam bidang agama. Muhammad Yamin merupakan seseorang yang mengusulkan dalam pembentukan Kementrian Agama. Ia mengusulkan Kementerian Agama dalam rapat besar Badan Penyelidik Usaha-usaha Persiapan Kemerdekaan Indonesia (BPUPKI) pada tanggal 11 juli 1945. Ia mengusulkan tentang kementrian istimewa, yaitu kementrian yang berhubungan dengan agama.

Muhammad Yamin berkata, bahwa tidak cukuplah jaminan kepada agama Islam dengan Mahkamah Tinggi saja, melainkan harus kita wujudkan menurut kepentingan agama Islam sendiri. Pendek kata menurut kehendak rakyat, bahwa urusan agama Islam yang berhubungan dengan pendirian Islam, wakaf dan masjid serta penyiaran harus diurus oleh kementerian yang istimewa, yaitu yang kita namai Kementrian Agama.

Usulan dari Muhammad Yamin tidak mendapatkan respon dari semua anggota PPKI (Panitia Persiapan Kemerdekaan Indonesia). Usulan tentang Kementerian Agama tidak disepakati oleh anggota PPKI. Salah satu anggota PPKI yang menolak pembentukan Kementerian Agama ialah Mr. Johannes Latuharhary.

Keputusan untuk tidak membentuk Kementerian Agama dalam cabinet Indonesia yang pertama, menurut B.J Boland, telah meningkatkan kekecewaan orang-orang Islam yang sebelumnya telah dikecewakan oleh

keputusan yang berkenaan dengan dasar negara, yaitu Pancasila, dan Bukunya Islam atau Piagam Jakarta.

Kementerian Agama akhirnya diadakan dalam Kabinet Sjahrir II ditetapkan dengan Penetapan Pemerintah No. 1/S.D. pada tanggal 3 Januari 1946 (29 Muharram 1365 H) yang berbunyi; Presiden Republik Indonesia, Mengingat: usul Perdana Menteri dan Badan Pekerja Komite Nasional Pusat memutuskan, bahwa mereka mengadakan Kementerian Agama.

Kementrian Agama dibentuk pada waktu itu, karena dipandang sebagai kompensasi atas sikap toleransi wakil-wakil pemimpin Islam dan mencoret tujuh kata dalam Piagam Jakarta, yaitu "Ketuhanan dengan kewajiban menjalankan syariat Islam bagi pemeluk-pemeluknya".⁶⁴

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri berdiri pada tanggal 10 November 1983 Yang bertempat di Jl. Pamenang No. 64, Dusun Katang, Desa Sukorejo, Kec. Ngasem, Kab. Kediri, Provinsi Jawa Timur 64182. Kementrerian Agama Kabupaten Kediri memiliki struktur bagian yaitu: Kasi Pendidikan Madrasah, Kasi Pendidikan Pondok Pesantren, Kasi Pendidikan Islam, Kasi Penyelenggara Haji dan Umroh, Kasi Bimbingan Masyarakat Islam, Kasi Penyelenggara Zakat dan Wakaf, Kasi Penyelenggara Kristen, Kasi Penyelenggara Katholik, dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP).

Kantor Kementerian Kabupaten Kediri dalam meningkatkan SDM. Ia melakukan adanya pembinaan dan diklat. Dengan demikian, dapat dilihat sumber daya manusia yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri sudah efektif.

⁶⁴ Dokumen Kementerian Agama Kabupaten Kediri. (22 juni 2020), <http://kemenagkabk Kediri.id>

Kantor Kementerian Kabupaten Kediri memerlukan dana untuk setiap bagian dari instansi untuk mengajukan surat kepada bagian keuangan. Setelah itu akan diproses oleh pegawai-pegawai yang ada di bagian keuangan. Proses pengelola keuangan di Kantor Kementerian Kabupaten Kediri menggunakan sistem digital yang dapat mempermudah para pegawai keuangan dalam memproses segala pengajuan yang berhubungan dengan bagian keuangan.

Kantor Kementerian Kabupaten Kediri memberikan sarana yang baik terhadap pegawai. Di dalamnya terdapat fasilitas berupa masjid, tempat parkir, tempat foto copy, Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), dan gedung serbaguna yang memiliki banyak fungsi di dalamnya. Untuk setiap bagian sudah difasilitasi dengan digital.

2. Visi dan Misi

a. Visi

Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, mandiri, dan sejahtera lahir batin

b. Misi

- 1) Meningkatkan kualitas kehidupan beragama
- 2) Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama
- 3) Meningkatkan kualitas Raudlatul Athfal, Madrasah, Perguruan Tinggi Agama, Pendidikan Agama, dan Pendidikan Keagamaan
- 4) Meningkatkan Kualitas Penyelenggaraan ibadah haji
- 5) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa

B. Penyajian Data

1. Peran Motivasi Pimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai

Suatu organisasi harus memiliki pemimpin yang kuat. Pemimpin tersebut dapat melihat persoalan atau masalah dengan tenang. Ia dapat mengambil keputusan dan memberikan arahan kepada bawahannya untuk bertindak, karena hal itu dapat memberikan pengalaman yang sangat besar kepada bawahannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin juga harus memiliki sifat yang dapat mempengaruhi bawahannya, agar mereka dapat digerakkan oleh pemimpinnya menuju ke arah yang menjadi tujuan. Jadi pemimpin merupakan seseorang yang dapat mempengaruhi bawahannya, agar mereka mengikuti instruksi dan komitmen pemimpinnya dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Pemimpin adalah *key factor* dalam lingkungan perusahaan, organisasi, dan instansi pemerintah atau non pemerintah.

Motivasi pimpinan merupakan daya stimulasi yang diperoleh oleh bawahan dari pimpinan. Pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk melakukan segala kegiatan dan melaksanakan kewajiban tugasnya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya.

Pemberian motivasi kepada bawahan oleh pemimpin dapat mendorong dan menggerakkan bawahan untuk bertanggungjawab atas pekerjaan dan tindakannya dengan benar. Motivasi pimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Kabupaten Kediri merupakan salah satu aspek penting yang menjadi perhatian utama dari kebanyakan organisasi maupun instansi. Kinerja pegawai menjadi cerminan adanya output dan input dari perusahaan, karena kinerja pegawai yang produktif ialah output dibagi input. Input memiliki tujuan sebagai sumber yang dimanfaatkan

untuk menghasilkan output. Dari hasil pengamatan penulis ternyata kinerja pegawai di Kantor Kementerian Kabupaten Kediri perlu peningkatan karena adanya penerapan WFH dan WFO yang membuat keseimbangan dalam bekerja menjadi kurang efektif, sehingga peran motivasi pimpinan sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Motivasi pimpinan juga harus sering dilakukan dan jangan menunggu ada kendala meskipun hal itu tidak besar, karena hubungan antara pemimpin dan bawahan harus memiliki sosialitas yang tinggi dan saling terbuka antara satu sama lain. Kendala dapat membuat tujuan dari organisasi tidak cepat selesai, sehingga apa yang ingin dicapai bertolak belakang dari tujuan perusahaan.

Peran pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjadi penggerak di tempat ia memimpin. Kegiatan ini berfungsi sebagai upaya dalam proses merubah sikap dan perilaku pegawai, agar pelayanan yang diberikan di PTSP berjalan dengan lancar dan membuat masyarakat menjadi puas. Oleh karena itu, produktivitas organisasi menjadi meningkat sebab pengaruh dari pemimpinnya. Peran pemimpin juga harus memiliki kemampuan dalam mengelola dan mengatur jalannya perusahaan. Sebagai mana wawancara dengan pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Menurut saya, peran pemimpin sangat penting dalam memimpin sebuah organisasi. Saya mengumpamakan seperti sebuah kapal, pemimpin adalah nahkondanya dan pegawai adalah anggota awak kapalnya. Jadi pemimpin harus bisa memberikan arahan yang baik kepada bawahannya. Ia harus bisa mempengaruhi mereka agar bisa

digerakkan, sehingga apa yang menjadi tujuan bersama bisa tercapai”⁶⁵

Setiap instansi selalu memiliki tujuan untuk dapat memberdayakan seluruh anggota instansinya. Instansi mempunyai harapan agar anggotanya mempunyai kualitas dan kemampuan dalam mencapai tujuan instansi yang telah ditentukan secara bersama. Adapun penjelasan mengenai peran motivasi pimpinan, yaitu:

a. Sebagai Motivator

Dalam sebuah instansi, pemimpin memotivasi karyawan atau pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Motivasi ini sangatlah penting dalam sebuah instansi, sehingga pegawai mendapatkan sebuah dorongan. Pemimpin memberikan arahan dan semangat yang menjadi pendorong untuk bawahan dalam melakukan sesuatu tindakan, sehingga tujuan yang ingin dicapai berjalan dengan baik. Dengan adanya motivasi, bawahan juga merasa di perhatikan oleh pimpinan ketika diberikan masukan atau arahan. Pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri berperan penting dalam memotivasi bawahan atau pegawainya. Sebagaimana wawancara dengan pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Saya sebagai pemimpin harus selalu memotivasi bawahan, karena disaat mereka mendapatkan dorongan dari saya. Mereka akan bekerja lebih baik lagi. Saya memberikan arahan disaat apel pagi dan saya berkeliling apa yang

⁶⁵ Musyaddad, Wakil Piminaan dan Kepala Sub Bagian TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 29 Oktober 2021

menurut saya kurang saya berikan mereka arahan, agar mereka bekerja lebih baik lagi”⁶⁶

Wawancara dari pimpinan tersebut menyatakan, bahwa pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri selalu memberikan motivasi atau dorongan kepada pegawainya di setiap ia berkeliling ke bagian seksi-seksi di Kementerian Agama Kabupaten Kediri, sehingga pegawainya mendapatkan dorongan yang membuat mereka bekerja dengan baik dan bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya. Motivasi dari pimpinan membuat pegawai dalam menjalankan tugas dengan baik pula. Hal tersebut sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Pemimpin selalu menyapa kami di setiap beliau berkunjung ke ruangan kami bekerja. Ia memberikan arahan dan dorongan kepada kami untuk bekerja dengan baik, agar masyarakat merasa puas dengan pelayanan kami. Pemimpin membuat kami tambah bersemangat dalam bekerja”⁶⁷

Wawancara dari pegawai tersebut menjelaskan, bahwa pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri selalu memberikan motivasi kepada pegawainya di setiap beliau mengunjungi ruangan para pegawai, sehingga pegawai sangat bersemangat dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Pemimpin sangat berperan penting dalam memberikan dorongan yang membuat pegawai merasa

⁶⁶ Musyaddad, Wakil Piminaan dan Kepala Sub Bagian TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 29 Oktober 2021

⁶⁷ Fina, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

termotivasi. Pengawai tambah bersemangat dan giat dalam menjalankan tugasnya, sehingga pekerjaan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri berjalan dengan baik.

b. Sebagai sumber informasi

Pimpinan Kementerian agama merupakan sumber informasi yang penting bagi pegawainya. Pemimpin harus menyampaikan berbagai informasi kepada pegawainya, agar pemimpin dan pegawai memiliki komunikasi yang baik dan pegawai dapat menambah wawasan dari indormasi yang diberikan pimpinan. Pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri memberikan berbagai pengalaman yang pernah beliau rasakan di luar instansi, sehingga informasi tersebut bisa bermamfaat bagi mereka dan menambah wawasan keilmuan para pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Hal tersebut sesuai dengan wawancara pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“saya juga memberikan informasi tentang pengalaman saya selama di luar, agar mereka juga bisa menambah wawasan dan komunikasi saya dengan mereka juga baik. Informasi tersebut berisi tentang bagaimana seorang pegawai bertanggung jawab atas pekerjaannya, bagaimana pegawai melayani para pengunjung dengan baik, dan banyak lagi informasi yang saya berikan kepada mereka, agar mereka tau bahwa saya juga pernah menjadi mereka.”⁶⁸

Wawancara dari pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa pemimpin

⁶⁸ Musyaddad, Wakil Piminaan dan Kepala Sub Bagian TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 29 Oktober 2021

juga bisa memberikan informasi yang ia miliki kepada pegawainya dengan menjadikan sumber informasi yang ia dapatkan dari pengalaman bekerjanya, sehingga informasi tersebut dapat diambil dan diterima dengan baik. Pemimpin juga ingin mengamalkan apa yang ia miliki, agar para pegawai dapat menyelesaikan masalah dengan baik dan benar. Pegawai juga bisa belajar bagaimana mereka menyelesaikan masalah internal dengan arahan dari informasi pengalaman pimpinan.

Penelitian diatas menunjukkan, bahwa peran motivasi pimpinan juga bisa berbentuk informasi dari pengalaman yang pimpinan peroleh diluar instansi. Pemimpin Kementerian Agama Kabupaten Kediri bersifat informasional yang dibuktikan dengan pemantauan ke setiap bagian ruangan pegawai. Ia melakukan pemantauan dengan melihat kinerja pegawai di saat mereka melakukan aktivitasnya. Pemimpin dikatakan informasional karena ia memberikan informasi dengan cukup baik kepada pegawainya dan komunikasi tersebut dapat terjalan dengan baik pula. Pemimpin juga memberikan informasi yang ia dapat diluar instansi untuk disampaikan kepada bawahan yang menjadi anggota di dalam setiap bagian seksi yang berada di Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

c. Sebagai fasilitator

Peran motivasi pimpinan juga bisa berbentuk tindakan yaitu, pemimpin memiliki fungsi sebagai fasilitator dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Seorang pemimpin harus berusaha mendorong pegawainya dan menciptakan kesadaran kepada bawahannya, agar bawahannya dapat melakukan perubahan yang membuat kinerja pegawai menjadi meningkat. Pimpinan yang menjadi

fasilitator harus menjadikan bawahannya mudah dalam mengerjakan berbagai pekerjaan, baik berupa metode, teknik, atau fasilitas lainnya, agar mereka terdorong dengan fasilitas yang diberikan pimpinan kepada pegawainya dan mereka juga cepat dalam menyelesaikan tugas secara baik dan kompeten yang membuat tujuan perusahaan cepat tercapai.

Peran motivasi pimpinan yang berupa tindakan ini di dalam suatu organisasi sangat berpengaruh kepada bawahannya, karena pimpinan selalu memberikan fasilitas yang baik dan cepat dalam mengerti kekurangan di ruangan bawahannya. Pimpinan yang memiliki sifat fasilitator merupakan seseorang yang membantu bawahannya atau kelompoknya dalam memenuhi kebutuhan dan tujuan mereka, sehingga diantara keduanya terjalin kerja sama dalam melakukan aktivitas yang sesuai dengan tanggung jawabnya. Kerja sama tersebut dapat membuat instansi terarah dengan sangat baik. Indikasi ini dapat dilihat ketika pegawai menjalankan tugas. Pimpinan selalu memperhatikan dan mengawasi petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan dan kekurangan yang berada di ruangan pegawai.

Oleh karena itu, pegawai dalam melaksanakan tugas sangat terbantu dengan fasilitas yang diberikan oleh pimpinan. Ia berusaha untuk melaksanakan tugas tersebut dengan maksimal. Hal tersebut sesuai dengan wawancara Pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“saya sebagai pemimpin juga harus memfasilitasi apa saja kekurangan yang menjadi penghambat kinerja pegawai saya. Saya bertanya kepada mereka apakah ada fasilitas yang rusak, seperti computer, AC, kursi dan fasilitas lainnya. Ketika ada yang rusak saya

menyuruh bagian sarana prasana untuk cepat memperbaiki fasilitas yang masih bisa diperbaiki atau mengganti fasilitas yang tidak bisa di mamfaatkan kembali dengan tujuan fasilitas tersebut dapat mendorong pegawai saya bekerja dengan baik, apalagi sekarang kan masih covid di kemenag diterapkan WFH dan WFO. Jadi saya memberikan fasilitas juga kepada pegawai yang WFH dengan menanyakan apa saja fasilitas yang dibutuhkan, agar mereka dapat menyelesaikan tugasnya”⁶⁹

Wawancara dari pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa pimpinan selalu memantau apa saja yang pegawai kerjakan berjalan dengan baik, sehingga tingkat kerja sama antara pimpinan dengan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri terjalin dengan baik. Pemimpin juga sangat memperhatikan di setiap aspek yang menjadi kebutuhan para pegawai dengan memfasilitasi apa saja hal yang membuat pegawai nyaman dan tujuan dari organisasi cepat tercapai. Keberhasilan ini bsa tercapai dengan adanya pimpinan yang memfasilitasinya. Indikasi ini dapat diperjelas ketika para pegawai melakukan aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya. Pegawai merasa nyaman dengan fasilitas yang diberikan pimpinan. Pegawai memberikan semua usahanya, agar tujuan dari instansi cepat tercapai dengan mengukur dari kepuasan masyarakat yang berkunjung ke Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Pegawai sangat bersyukur atas tindakan pimpinan dalam

⁶⁹ Musyaddad, Wakil Piminan dan Kepala Sub Bagian TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 29 Oktober 2021

membuat nyaman ruangnya, sehingga mereka bekerja dengan semaksimal mungkin. Hal tersebut sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Saya sebagai pegawai disini merasa nyaman karena fasilitas yang diberikan oleh instansi sangat membantu kami dalam bekerja, seperti disediakannya AC yang membuat kami merasa sejuk di dalam ruangan. Saya berterima kasih kepada pimpinan yang memperhatikan para pegawainya. Beliau selalu menanyakan apa ada fasilitas yang kurang atau yang rusak. Beliau langsung peka atas kekurangan yang ada di ruangan saya dan fasilitas ini sangat membantu kami dalam mencapai tujuan instansi”⁷⁰

d. Sebagai mediator

Pemimpin juga harus menjadi penengah diantara semua pegawainya. Ia harus memiliki sifat netral tanpa membedakan umur di dalam instansi yang ia pimpin. Pemimpin bisa dikatakan mediator yang memiliki peran menjadi orang ketiga ketika di dalam instansi ada masalah antara pegawai dengan pegawai lainnya. Ia harus mendengarkan alasan dari kedua pihak tanpa memihak siapapun.

Pimpinan harus bisa mencari jalan keluar bagaimana permasalahan ini selesai tanpa ada kerugian diantara kedua pihak. Pemimpin harus membuat suasana dalam instansi menjadi kondusif, sehingga ia dapat menciptakan suatu suasana yang dapat menyelesaikan berbagai konflik permasalahan di dalam instansinya dengan baik, seperti adanya

⁷⁰ Anggun, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

miskomunikasi antara pegawai satu dengan yang lain, sehingga pelayanan yang diberikan membuat masyarakat kecewa. Hal ini sesuai dengan wawancara Sebagaimana wawancara dengan Pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Ketika ada konflik atau kendala di dalam instansi. Saya akan bertanya kepada pihak yang mempunyai konflik dan kendala tersebut. Saya panggil pegawai yang memiliki konflik. Saya tanyakan dengan baik, agar konflik tersebut tidak tambah besar. Saya juga memberikan arahan kepada mereka supaya masalah ini jangan terulang kembali. Saya juga bilang, bahwa di dalam instansi ini semua sama rata, tidak boleh ada yang dibeda-bedain. Kita sama-sama manusia, sama-sama makan nasi, jadi harus saling menghargai antara satu sama lain. Ya Alhamdulillah selama saya memimpin pegawai yang bermasalah cepat belajar dari kesalahannya”⁷¹

Wawancara dari pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa ketika terjadi kendala atau konflik persalahan antara pegawai dengan pegawai lainnya, maka pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri yang terjun langsung ke tempat untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di instansi tersebut. Pegawai juga merasa bersalah atas kesalahan yang mereka lakukan di instansi tersebut. Hal ini sesuai

⁷¹ Musyaddad, Wakil Piminan dan Kepala Sub Bagian TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 29 Oktober 2021

dengan wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Di saat saya mempunyai masalah, pimpinan langsung memanggil saya lewat pegawai lainnya, karena kinerja saya menurun mungkin ya, beliau meminta saya untuk menceritakan apa saja hal yang membuat kinerja saya menurun, setelah cerita beliau memberikan arahan kepada saya sambil bercanda agar suasana hati saya menjadi lebih baik mungkin ya. Saya sangat senang juga atas perhatian pimpinan yang tidak memihak pegawai di instansi ini. Mungkin dari perhatian beliau juga pernah di rasakan pegawai lainnya yang membuat mereka bekerja lebih baik lagi”⁷²

Wawancara dari pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai mediator berperan penting dalam menyelesaikan suatu kendala, konflik dan permasalahan yang terjadi di instansi, baik secara individual maupun antara pegawai dengan pegawai lainnya. Pimpinan juga memberikan jalan keluar kepada bawahannya, agar kinerjanya lebih baik dan hubungan diantara pegawai memiliki hubungan yang erat dan kondusif. Dalam wawancara diatas pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri selalu memberikan motivasi kepada bawahannya yang dapat menyelesaikan permasalahan di instansinya, sehingga hubungan antara pegawai dengan pegawai lainnya terjalin dengan baik.

⁷² Agus, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya. Ketika pegawai mengalami masalah dalam instansi yang membuat kinerjanya menurun, maka mereka tidak berhak untuk membawa masalahnya kepada pekerjaannya yang membuatnya merasa terganggu. Pegawai juga mendengarkan apa yang pimpinan arahkan dan mereka juga merasa bersalah atas kesalahan yang ia lakukan. Pegawai juga merasa nyaman atas bimbingan dan arahan pimpinan yang memperhatikan kinerjanya menurun. Oleh karena itu, permasalahan yang diselesaikan dengan suasana yang baik akan merubah kinerja pegawai menjadi meningkat kembali. Pegawai juga harus bekerja sama dengan pegawai lainnya. Pegawai juga menjaga komunikasi yang baik dengan pimpinan dan pegawai lainnya, agar tidak terjadi konflik yang dapat memperlambat tercapainya tujuan instansinya.

e. Sebagai pembuat keputusan

Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sangat besar perannya. Ia harus bisa mengambil keputusan dengan bijaksana, agar keputusan tersebut dapat diterima oleh semua bawahannya. Pengambilan keputusan merupakan perilaku yang mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, pengambilan keputusan tidak dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan dari banyaknya pertimbangan yang ia terima dari bawahannya dalam prosesnya. Hal ini sesuai dengan wawancara Pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“untuk masalah pengambilan keputusan saya tidak semena-mena dalam memutuskannya. Saya juga mengajak semua anggota untuk memberikan masukan. Biasanya hal ini saya

kumpulkan mereka dalam sebuah rapat. Kita saling menghargai pendapat mereka hanya untuk proses pengambilan keputusan. Karena hasil dari keputusan tersebut memiliki konsekuensi yang besar. Oleh karena itu, pengambilan keputusan ini sudah kami putuskan secara bersama dengan persetujuan pegawai yang berada di instansi Kementerian Agama Kabupaten Kediri”⁷³

Wawancara dari pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa pemimpin sudah melakukan perannya dalam mengambil keputusan secara bersama dan pegawai menerima atas keputusan tersebut. Pimpinan juga mengajak pegawai untuk mengkaji pengambilan keputusan. Pegawai juga siap menerima konsekuensinya. Oleh karena itu, pemimpin sudah melakukan tugasnya dengan baik, sehingga keputusan yang diambil oleh pimpinan dapat dikerjakan dengan baik pula oleh pegawai yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

2. Faktor Pendukung Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Kinerja yang baik akan memberikan kenyamanan terhadap pelayanan yang diberikan oleh instansi, sehingga pelayanan yang diberikan pegawai dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat.

Pegawai dalam menjalankan tugas yang menjadi pertanggung jawabannya diharapkan dapat memperlihatkan kemampuan yang dimiliki oleh

⁷³ Musyaddad, Wakil Piminaan dan Kepala Sub Bagian TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 29 Oktober 2021

pegawai dengan menunjukkannya. Kemampuan pegawai yang diperlihatkan olehnya juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mendukungnya. Peningkatan kinerja pegawai adalah salah satu tujuan instansi dimana pegawai tersebut bekerja. Pemimpin perlu mengukur kinerja pegawainya. Pemimpin harus tau perkembangan dari pegawainya yang bekerja di bawah kepemimpinannya di instansi tersebut.

Kinerja ialah hasil dari pekerjaan yang memiliki keterkaitan dengan tujuan sebuah organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan pelayanan kepada yang membutuhkan. Pencapaian seseorang dari kinerjanya baik individu maupun kelompok itu tergantung dari tugas, wewenang dan tanggung jawab mereka dalam hal mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Tujuan organisasi pun bersifat resmi, tidak menyimpang dari hukum, sesuai dengan etika dan moral sebuah instansi pemerintahan. Kinerja pegawai merupakan kerelaan individu atau kelompok dalam melakukan segala aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dengan hasil yang sesuai dengan tujuan dari perusahaan.

Hasil pekerjaan seorang pegawai dapat diukur dengan kepuasan masyarakat yang mereka layani. Kinerja dimaksudkan sebagai hasil yang diperoleh oleh seorang individu yang sesuai dengan apa yang mereka lakukan selama menjalankan tugas dalam waktu yang telah ditentukan. Kinerja yang baik merupakan hasil dari pengalaman, kesungguhan, dan kecakapan dalam memperoleh hasil yang baik.

Kementerian Agama mempunyai komitmen, bahwa lima nilai budaya kerja dapat menjadi faktor yang dapat mendukung kinerja pegawai Kementerian Agama dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, sehingga pegawai dapat bekerja dengan maksimal dan

menjauhkan mereka dari berbagai pelanggaran. Dengan kinerja yang baik pelayanan yang diberikan pegawai akan memuaskan para pengujung di layanan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu). Penerapan lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama sudah di terapkan di semua Kementerian Agama salah satunya adalah Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Oleh karena itu, pemahaman tentang lima nilai budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja diantaranya , yaitu profesional, integritas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan sebagai berikut:

a. Professional

Adapun nilai kerja yang disebut professional dapat dilihat dari kinerja pegawai yang disiplin, tepat waktu dan berkompeten dibidangnya masing-masing. Professional merupakan individu yang memiliki bakat dalam suatu pekerjaan yang memiliki kemampuan dalam mengerjakan sesuatu, sehingga ia fokus atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Penerapan nilai kerja yang berupa professional di Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjadi upaya instansi dalam meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Adapun indikator dari nilai budaya kerja berupa professional ialah sebagai berikut:

1) Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan

Disiplin merupakan salah satu bentuk professional yang harus dimiliki oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan dan tugasnya. Ketika pegawai mendapatkan tugas, maka ia harus bertanggung jawab dengan menyelesaikan tugas dengan baik dan bersungguh-sungguh. Jika disiplin ini diterapkan, maka pegawai akan memperoleh hasil yang baik dan pelayanan

terhadap masyarakat menimbulkan kepuasan yang tinggi. Hal ini sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“saya sebagai pegawai ya harus disiplin dalam melakukan tugas, karena niat awal kesini kan membantu dan melayani masyarakat, maka saya harus disiplin dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas. Apalagi kalau tugas sudah selesai saya kan bisa bersantai-santai atau mengerjakan tugas yang lainnya”⁷⁴

Wawancara dari pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa disiplin dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada pegawai harus dikerjakan dengan baik, sehingga nilai professional pegawai menjadi berkembang dan dapat dipertahankan. Pegawai yang disiplin dan bersungguh-sungguh dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan ia akan berusaha semaksimal mungkin dalam melayani masyarakat yang datang ke Kementerian Agama.

2) Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu

Tepat waktu merupakan salah satu bentuk professional yang harus dimiliki oleh pegawai. Tepat waktu yang dimaksud ialah pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang dijanjikan di saat pegawai dan masyarakat menetapkan kapan dia bisa kembali untuk mengambil pelayanan yang diberikan. Apabila tugas yang diberikan pegawai tidak sesuai dengan

⁷⁴ Fina, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

waktu yang diajnjikan, maka akan berdampak buruk kepada instansi terutama pegawai yang bertanggung jawab. Hal ini sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Di saat kami memberikan pelayanan kepada masyarakat kami memberikan waktu kepada mereka untuk mengambil rekom yang mereka minta. Kami langsung mengirim berkas itu kepada pegawai yang bertanggung jawab atas tugas itu. Biasanya kami untuk berkas rekom paling lama tiga hari. Jadi kami memberitahu mereka untuk kembali lagi tiga hari kemudian, jika kita tidak memberikan waktu ditakutkan ketika mereka kembali berkas tidak tepat waktu dalam penyelesaiannya yang dapat berakibat terhadap kekecewaan masyarakat kepada instansi”⁷⁵

Wawancara dari pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa tepat waktu menjadi nilai profesional yang harus di taati oleh pegawai karena menjadi salah satu aturan yang diterapkan di instansi tersebut. Pegawai yang tepat waktu akan dianggap disiplin oleh pimpinannya karena mengerjakan tugas secara professional. Ketika dia disiplin di instansi. Ia akan menerapkan tugas yang ada di luar kantor seperti penerapan WFH yang berlaku selama covid 19. Oleh karena itu, pegawai harus menyelesaikan tugas tepat waktu, sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat

⁷⁵ Agus, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

menimbulkan efek positif terhadap intansi dan kinerja pegawai menjadi meningkat, karena target atau tugas yang menjadi amanah selesai tepat waktu, baik itu WFH maupun WFO.

3) Melakukan pekerjaan sesuai dengan target dan kompetensi jabatan

Pegawai yang melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan fungsi jabatannya. Ia akan terus mengembangkan bakat yang sesuai dengan keahliannya, sehingga ia dapat menyelesaikan tugasnya dan meningkatkan tingkat profesionalitasnya. Kompetensi tersebut merupakan proses baginya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya secara baik dan dapat menjalani proses dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Hal ini sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Saya sebagai Kepala Koordinator Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) selalu memberikan arahan kepada bawahan saya untuk fokus kepada tugas masing-masing, agar mereka bisa fokus kepada pengembangan keahliannya dan tugas yang mereka kerjakan bisa cepat selesai. Saya juga membantu mereka dalam mengembangkan keahlian dan memfasilitasi apa yang mereka butuhkan di saat pimpinan tidak datang”⁷⁶

Wawancara dari pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa setiap tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai

⁷⁶ Ali, Pegawai Umum dan Kepala Koordinator Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

Kementerian Agama Kabupaten Kediri sesuai dengan target dan kemampuan pegawai di bidangnya, karena pekerjaan mereka harus sesuai dengan *job description* yang telah mereka ketahui sebelum masuk ke dalam instansi tersebut. Tugas dari pegawai harus sesuai dengan tugas dan kemampuan mereka, agar kemampuannya dapat berkembang dengan baik, sehingga nilai profesionalitasnya menjadi meningkat. Oleh karena itu, pembagian tugas yang diberikan instansi kepada pegawai sesuai dengan kemampuannya. Pegawai juga akan berkembang dengan baik sesuai dengan penempatan jabatan yang dinilai oleh instansi berdasarkan kriteria penilaian pegawai.

4) Menerima reward dan punishman

Prestasi adalah keinginan setiap individu. Mereka yang berprestasi akan mendapat hadiah dari organisasi yang ia tempati. Prestasi juga merupakan hasil dari profesionalitasnya sebagai seorang pegawai, karena prestasi adalah incaran semua pegawai untuk mendapatkan hadiah dari instansi yang menjadi tempat bekerjanya. Hasil dari prestasi tersebut merupakan motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai yang bekerja dengan disiplin tepat waktu dan profesional dalam bidangnya. Sebaliknya jika ia memiliki kinerja yang buruk, maka mereka akan mendapatkan punishman dari pimpinan atas kesalahannya. Hal ini sudah berlaku di Kementerian Agama Kabupaten Kediri yang sesuai dengan wawancara Pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Ketika dari pegawai memberikan hasil yang baik kepada instansi, maka saya sebagai

pimpinan akan memberikan reward atau hadiah kepada pegawai yang berprestasi, dengan tujuan agar pegawai tersebut dapat termotivasi dan mempertahankan kinerjanya. Jika terdapat pegawai yang menurun kinerjanya, maka saya akan memberikan punishman kepadanya agar pegawai tersebut sadar dan mengakui kesalahannya. Bisa jadi pegawai yang berprestasi akan dinaikkan jabatannya dan mengganti posisi yang pegawai yang kurang meningkat. Soalnya disini kan tidak membedakan antara pegawai lama dan yang baru, semuanya sama rata”⁷⁷

Wawancara dari pimpinan Kementerian Agama Kabupaten menjelaskan, bahwa pimpinan akan memberikan reward atau punishman kepada pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi. Hal ini bertujuan untuk memotivasi mereka agar dapat mempertahankan kinerjanya dan dapat mengembangkan profesionalitasnya, sehingga mereka akan berlomba-lomba untuk mendapatkan kinerja yang baik sesuai dengan kemampuannya. Hal ini sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Salah satunya reward dari atasan, karena saya sebagai pegawai harus memberikan yang terbaik kepada instansi, agar bisa mendapatkan kepercayaan lebih. Apalagi setiap tahunnya disini ada pemberian reward bagi pegawai yang berprestasi dan melakukan pekerjaan

⁷⁷ Musyaddad, Wakil Pimpinan dan Kepala Sub Bagian TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 29 Oktober 2021

dengan disiplin, loyal, dan berkompeten. Oleh karena itu, kami mengerjakan tugas sesuai dengan kemampuan saya, kalau ada rezeki ya bisa naik jabatan gitu”⁷⁸

Wawancara dari pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa pegawai akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugasnya, sehingga ia dapat dikatakan prestasi karena perkembangan dari profesionalitasnya. Oleh karena itu, sebagai seorang pimpinan akan memberikan reward atau punishment kepada pegawai yang bersungguh-sungguh, loyalitas, disiplin, dan tepat waktu sebagai hadiah dari usaha mereka kepada instansi. Pegawai juga akan dikenakan sanksi jika melakukan pelanggaran yang merugikan instansi karena keteledorannya. Dari hasil ini dapat dikatakan kinerja pegawai dapat meningkat dengan baik, karena ada faktor pendukung yang berupa reward dan punishment tersebut, sehingga mereka bisa mempertahankan dan meningkatkan kemampuannya bagi yang berprestasi. Pegawai yang mendapatkan punishment akan merasa sadar atas kinerjanya yang menurun, sehingga ia akan berusaha untuk berkembang dan memperbaiki kesalahannya.

Nilai budaya kerja yang berupa profesionalitas ini sudah menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Pegawai yang disiplin, tepat waktu, dan kompeten dalam bidangnya akan

⁷⁸ Dian, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

mendapatkan nilai lebih untuk pegawai. Pegawai juga dapat mengembangkan keahliannya, sehingga pegawai akan berusaha semaksimal mungkin untuk mempertahankan posisinya. Hal ini dapat membuat pegawai tetap optimal dalam bekerja dan tujuan dari instansi akan cepat tercapai.

b. Inovasi

Salah satu lima nilai budaya kerja yaitu inovasi. Inovasi merupakan sesuatu hal yang sudah ada, namun ia menyempurnakan kembali dan mengkreasikan sesuatu tersebut menjadi sesuatu yang baru. Inovasi merupakan suatu tindakan seseorang dalam memperbaharui beberapa sumber daya, sehingga sumber daya tersebut mempunyai nilai dan kegunaan yang bermamfaat bagi manusia. Sesuatu yang mempengaruhi inovasi salah satunya ialah mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, karena keduanya dapat membantu manusia dalam mempermudah melakukan berbagai hal unik, baru, dan berbeda. Inovasi merupakan kreativitas seseorang yang berkeinginan untuk melakukan sesuatu yang awalnya sulit dan lambat menjadi mudah dan cepat. Adapun indikasi inovasi dalam budaya kerja yang diterapkan di Kementerian Agama sebagai berikut:

- 1) Berani mengambil terobosan dalam mencari solusi untuk memecahkan suatu masalah

Pegawai harus berani mengambil terobosan dalam mencari solusi untuk memecahkan suatu masalah, baik masalahnya diri sendiri maupun instansi, namun pegawai belum tentu mempunyai wewenang dalam mengambil keputusan dikarenakan instansi memiliki aturan tersendiri. Apabila instansi Kementerian Agama Kabupaten

Kediri menemukan suatu masalah, maka pimpinan berusaha untuk menyelesaikan masalah tersebut dengan cepat dan mencari solusi bagaimana menghadapi permasalahan tersebut.

Pemimpin berupaya untuk mengajak semua pegawai saling berkoordinasi dan berkomunikasi yang baik, agar permasalahan tersebut dapat diselesaikan secara bersama-sama. Oleh karena itu, pemikiran dari pegawai merupakan inovasi baru yang perlu di kaji, agar pendapat mereka bisa dijadikan sebagai ide cemerlang atau sumber keilmuan yang baru dalam membantu pimpinan untuk mencari solusi.

2) Bersikap terbuka dan menerima ide dari berbagai pihak

Pegawai harus bersikap terbuka dan menerima ide dari berbagai pihak, baik dari dalam organisasi maupun luar organisasi. Ia harus memiliki sikap yang baik dalam menerima kritikan dan menerima masukan yang berupa ide-ide baru, agar ia terbuka kepada siapapun. Pegawai yang memiliki kepekaan tinggi akan merasa terintropikasi diri untuk menyadari kekurangan pada dirinya sendiri. Pegawai yang memiliki ego tinggi akan sulit bekerja sama dengan pegawai lain. Ia akan berusaha melakukan semua program kerja tanpa mendengar atau menerima bantuan orang lain untuk membantunya dalam menyelesaikan tugasnya. Sebaliknya program kerja akan berjalan lancar ketika antara pegawai dengan pegawai lain saling bekerja sama dan terbuka untuk menyelesaikannya. Hal ini sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Saya sebagai pegawai lama ketika melihat pegawai baru yang belum terbiasa dengan kondisi di instansi, maka saya akan membantu mereka dalam mengerjakan berbagai pekerjaan sampai mereka bisa, karena kalau saya tidak perhatian kepada mereka, saya merasa kasihan, ya mungkin dari bantuan dan ide-ide yang saya berikan bisa membantu dia berkomunikasi yang baik dengan pegawai selain saya”⁷⁹

Wawancara dari pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa keterbukaan antara pegawai lama dengan pegawai baru sudah di terapkan di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Mereka saling bekerja sama dalam membantu melengkapi kekurangan satu sama lain, agar program kerja dan tugas yang diberikan berjalan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, kerja sama merupakan sikap keterbukaan antara pegawai dengan pegawai lainnya. Hal ini karena kepekaan antara pegawai yang memiliki rasa ego yang rendah untuk menerima bantuan dan ide-ide baru, sehingga keduanya memiliki komunikasi yang baik dan kinerjanya akan berkembang. Tindakan ini merupakan bentuk dari nilai budaya kerja yang berupa inovasi.

3) Menggunakan kemamfaatan IPTEK

Ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama. IPTEK sangat berperan penting dalam membantu pegawai untuk

⁷⁹ Fina, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan mudah. Ketika informasi dan teknologi semakin berkembang dari zaman ke zaman, maka manusia akan bergantung terhadap perkembangan teknologi yang begitu cepat. Organisasi juga sangat memanfaatkan adanya teknologi untuk melakukan inovasi baru sehingga dapat membantu meningkatkan keefektifan dan keefisienan pegawai semakin meningkat. Salah satu manfaat dari teknologi adalah penggunaan komputer dan internet yang dapat mengakses semua informasi-informasi yang berhubungan dengan Kementerian Agama, sehingga informasi tersebut cepat menyebar kepada masyarakat yang membutuhkan pelayanan organisasi dan sebagai sarana komunikasi antara instansi dengan instansi lainnya. Hal ini sesuai dengan wawancara Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Saya sebagai pegawai sangat terbantu dengan fasilitas teknologi yang ada di instansi ini, saya juga dapat menghubungi para pegawai yang sedang wfh untuk menanyakan berkas-berkas atau informasi tentang bagiannya. Apalagi sekarang kan zaman sudah berkembang pesat. Jadi teknologi sangat membantu dalam menyelesaikan tugas di manapun kita berada dan sebagai generasi muda penerus bangsa kita jangan sampai gagal teknologi atau buta teknologi”⁸⁰

⁸⁰ Anas, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

Wawancara dari pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa teknologi sangat berperan penting dalam membantu pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga mamfaat dari adanya teknologi sudah berjalan dengan baik di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Pegawai juga dapat mengakses internet yang dapat membantu pegawai mencari informasi di media sosial, website, dan informasi lainnya yang berhubungan dengan Kementerian Agama. Oleh karena itu, IPTEK merupakan inovasi terbaru yang dapat mempermudah pegawai dalam menyelesaikan tugas, memberikan pelayanan dengan akurat, dan menambah wawasan keilmuan dari berbagai ilmu di sosial media, sehingga mereka dapat mengikuti perkembangan zaman.

c. Keteladanan

Keteladanan merupakan tingkah laku seseorang yang menjadi perhatian individu lain untuk diikutu, ditiru dan dicontoh. Salah satu dari nilai budaya kerja yaitu keteladanan. Keteladanan diartikan sebagai perilaku yang baik untuk dicontoh oleh individu lain. Keteladanan juga harus melekat di dalam Kementerian Agama, karena Kementerian Agama merupakan lembaga pemerintahan yang memiliki kaitan dengan semua nilai agama. Oleh karena itu, pimpinan dan anggotanya harus memberikan contoh yang baik, pelayanan yang baik dan tingkah laku yang baik kepada masyarakat yang berkunjung ke Kementerian Agama. Adapun indikasi keteladanan ialah sebagai berikut:

1) Melakukan pekerjaan dari diri sendiri

Pemimpin harus melakukan kewajibannya dengan baik, agar ia dapat ditiru oleh bawahannya. Ia harus berupaya melaksanakan

tanggung jawabnya dari diri sendiri. Pegawai akan mengikuti apa yang pimpinan lakukan di instansi Kementerian Agama. Oleh karena itu, pimpinan dan pegawai harus bisa mengaplikasikan dan melakukan apapun dari diri sendiri, agar tingkah laku, sikap dan pelayanannya bisa dicontoh oleh orang lain, baik di dalam instansi maupun dari luar instansi. Adapun contoh perilaku yang harus ditiru oleh pegawai dari seorang pimpinan ialah pimpinan harus datang tepat waktu ke instansi, agar pegawai juga bisa tepat waktu ke instansi. Ketika pimpinan melakukan hal yang baik, maka pegawai akan termotivasi dan terpengaruh atas sikap yang dapat pegawai contoh. Hal ini sesuai dengan wawancara pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Sebagai pimpinan saya harus datang tepat waktu, agar pegawai yang berada di bawah saya juga mengikuti tingkah laku saya, seperti halnya ketika masuk sholat dhuhur, saya mengajak pegawai untuk beribadah dulu, agar mereka bisa tenang dan tidak ada tanggungan kepada Allah SWT.”⁸¹

Wawancara dari pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa keteladanan seorang pemimpin akan menjadi nilai baik bagi bawahannya. Mereka akan merasa malu jika mereka tidak bisa menjadi yang terbaik dalam bentuk tingkah laku. Oleh karena itu, keteladanan itu muncul dari diri sendiri untuk mencontoh yang

⁸¹ Musyaddad, Wakil Pimpinan dan Kepala Sub Bagian TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 29 Oktober 2021

baik, sehingga yang dia lakukan akan dicontoh oleh orang lain.

Memberikan pelayanan dengan ramah, baik dan sopan Pegawai harus memberikan pelayanan yang baik, sopan dan ramah, agar ia dapat dicontoh oleh pegawai lain atau masyarakat akan puas terhadap pelayanan tersebut. Pimpinan juga harus memberikan arahan kepada pegawai dibidang pelayanan, agar para pengunjung merasa puas ketika mengunjungi Kementerian Agama. Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri dalam memberikan pelayanan sudah menerapkan mottonya, yaitu ramah, cepat, tuntas, dan puas, sehingga masyarakat yang mengunjungi Kementerian Agama memiliki nilai kepuasan yang tinggi. Hal ini sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Ketika masyarakat berkunjung ke ruangan kami, kami mempersilahkan mereka untuk mengambil nomer loket, setelah itu mereka dipersilahkan duduk dengan menjaga jarak dan menunggu kapan nomer antriannya dipanggil. Kami juga menyuguhkan air dan cemilan agar masyarakat merasa nyaman atas pelayanan instansi. Ketika dipanggil mereka juga di tanyakan nama lengkap, asal sekolah atau asal rumah, dan kepentingan kepada bagian kasi mana, agar kami kenal mereka seperti pepatah mengatakan, tak kenal maka tak sayang”⁸²

⁸² Dian, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

Wawancara dari pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa pegawai Kementerian Agama telah melakukan pelayanan yang baik kepada masyarakat yang berkunjung ke instansi. Ia juga memberikan fasilitas yang membuat pengunjung merasa nyaman. Ia juga melakukan peraturan-peraturan yang diterapkan dalam sistem pelayanan. Oleh karena itu, memiliki sikap yang ramah dalam melayani pengunjung merupakan sifat keteladanan yang perlu dicontoh oleh pegawai lain, agar tingkah laku mereka dapat bertahan meskipun diluar instansi.

2) Memiliki tingkah laku yang mulia

Pegawai harus memiliki tingkah laku yang mulia (*Akhlaqul karimah*). *Akhlaqul karimah* memang harus ada di Kementerian Agama, karena instansi ini memiliki hubungan dengan agama yang diharuskan semuanya memiliki akhlak yang baik. Oleh karena itu, pegawai Kementerian Agama harus memiliki budi pekerti yang baik dan menjadi teladan di mata masyarakat yang mengunjungi instansi. Ketika mereka mendapatkan pengunjung, maka ia harus berbicara yang pelan namun jelas dan memberikan arahan yang baik sebagaimana prosedur pelayanan yang dijalankan. Hal ini sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Sebagai pegawai disini ya kami memang harus berperilaku yang baik, karena orang tua sebagai motivasi selain pimpinan ya. Keduanya selalu memberikan nasehat bahwa akhlaq itu diatas segalanya. Dirimu mau ketemu dengan siapapun, kamu yang dikedepankan itu akhlak. Jadi saya sebagai

pegawai disini selalu melakukan hal itu. Saya mendengarkan keluhan masyarakat tanpa memotong pembicaraannya dan memberikan evaluasi dengan nada yang pelan dan jelas kepada mereka yang masih kekurangan berkas”⁸³

Wawancara dari pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa tingkah laku pegawai yang berada di lingkungan instansi harus menunjukkan budi pekerti yang baik. Pegawai juga memberikan pelayanan dengan ramah dan jelas, agar masyarakat paham dan menilai positif terhadap pembicaraan pegawai. Oleh karena itu, budi pekerti yang baik harus tertanam dalam diri manusia dari kecil, sehingga tingkah lakunya dapat dicontoh oleh orang lain dan ia akan mempertahankan budi pekerti baiknya disaat bekerja di manapun ia berada terutama di instansi yang berhubungan dengan agama.

d. Integritas

Nilai budaya kerja yang berupa integritas merupakan suatu prosedur, konsep atau nilai yang berkaitan dengan konsisten dalam melakukan pekerjaan, seperti sikap, prinsip, tingkah laku, metode, dan lain-lain, sehingga prosedur ini menghasilkan sebuah konsistensi seorang individu. Organisasi yang memiliki integritas yang tinggi di nilai dari perilaku anggotanya, yaitu jujur, disiplin, konsisten, menepati janji, dan berperilaku yang baik. Jika suatu organisasi memiliki integritas yang tinggi, maka tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi akan

⁸³ Anggun, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

mudah tercapai dan produktivitas kinerja pegawai tambah efektif, efisien dan terjauhkan dari penyimpangan yang dapat melanggar peraturan organisasi. Adapun indikasi yang berhubungan dengan integritas yang berada di Kementerian agama sebagai berikut:

1) Mengikuti peraturan instansi

Pimpinan dan pegawai harus mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh instansi. Keduanya harus patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku di dalam sebuah instansi, seperti mengikuti apel, memakai seragam sesuai hari, disiplin dalam melakukan tugas. Jika keduanya melanggar dari aturan yang ditetapkan oleh instansi, maka mereka akan mendapatkan hukuman dan menjadi contoh yang kurang baik di mata pegawai lainnya. Hal ini sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“Sebagai pegawai saya harus mematuhi peraturan yang berlaku disini, namanya bekerja di instansi pemerintah, ya harus tepat waktu, selambat-lambatnya jam tujuh harus sudah di kantor, karena saya harus mempersiapkan berbagai fasilitas yang ingin digunakan seperti menghidupkan computer, AC, loket, membersihkan ruangan dan harus disiplin, agar tidak di panggil sama pimpinan”⁸⁴

Wawancara dari pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa peraturan yang berlaku di sebuah instansi pemerintah harus

⁸⁴ Agus, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

benar-benar dipatuhi dan diikuti, agar mereka tidak mendapatkan masalah. Meskipun salah satu dari pegawai masih ada yang telat sampai ke kantor, namun ada sebagian pegawai yang lain bisa tepat waktu. Oleh karena itu, pegawai yang bekerja di Kementerian Agama Kabupaten Kediri harus disiplin waktu dan sikap, karena instansi pemerintah memiliki peraturan yang ketat dan konsukuensinya juga berat. Ketika pegawai sudah mematuhi peraturan yang berlaku di instansi, maka ia akan mematuhi peraturan yang berlaku di luar instansi yang memiliki hubungan dengan instansi lain terutama Kementerian Agama.

2) Mempunyai pemikiran yang positif dan bijaksana

Seseorang individu harus memiliki pemikiran yang positif dan bijaksana, karena ia akan berhadapan dengan individu lain yang belum tentu sepemikiran dengannya. Pegawai harus selalu mengedepankan prinsip-prinsip dalam melaksanakan tugas, agar tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan keinginan organisasi. Seperti halnya pegawai memberikan jawaban yang bijak dan masuk akal kepada masyarakat tentang berkas yang belum selesai, maka masyarakat akan menunggu dan bersabar dengan alasan tersebut, namun pegawai harus mengingatkan kepada pegawai lain harus tepat waktu dalam menyelesaikan tugas. Hal ini sesuai dengan wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sebagai berikut:

“ketika masyarakat datang ke ruangan kami untuk mengambil berkas yang mereka ajukan dan berkas itu belum keluar, maka saya memberikan jawaban kepada masyarakat, bahwa berkas yang panjhenengan ajukan belum selesai, karena

banyaknya masyarakat yang mengajukan juga atau kami memberikan kontak pegawai yang bersangkutan untuk menanyakan tentang kelanjutan berkasnya, hal ini harus kami lakukan dengan bijak agar masyarakat dapat menerima dengan positif, namun kami juga menyampaikan kepada pegawai yang bersangkutan untuk berusaha menyelesaikannya tepat waktu”⁸⁵

Wawancara dari pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjelaskan, bahwa pentingnya berpikiran positif dan bijak kepada siapapun, baik itu dalam menjawab jawaban, keluhan atau membantu seseorang dalam menyelesaikan masalah. Pemikiran diatas merupakan salah satu dari indikasi integritas yang berada di Kementerian Agama. Oleh karena itu, sebagai seorang pegawai yang melayani masyarakat harus bisa memiliki pemikiran yang positif, agar apa yang diungkapkannya dapat membantu dia dalam menjawab semua pernyataan maupun pertanyaan masyarakat. Masyarakat pun akan menerima jawaban itu dengan baik pula, sehingga kendala yang terjadi dapat diselesaikan dengan baik dan mencari solusinya bisa cepat ditemukan.

e. Tanggung jawab

Nilai budaya kerja yang terakhir berupa tanggung jawab. Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang dalam melakukan tugas yang sesuai dengan bidangnya. Individu tersebut harus bertanggung jawab atas tugas yang menjadi amanahnya. Tanggung jawab juga merupakan

⁸⁵ Agus, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021

perilaku yang dapat menyadarkan manusia dari tingkah lakunya, baik yang ia lakukan secara langsung maupun tidak langsung.

Oleh karena itu, sebagai seorang pegawai harus melakukan segala hal yang berhubungan dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, karena kinerja seorang pegawai dikatakan meningkat kalau semua tugasnya diselesaikan tepat waktu. Ia juga harus bertanggung jawab atas kesalahan yang ia perbuat dan berubah menjadi lebih baik lagi. Hal ini sudah diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Kediri yang sesuai dengan lima nilai budaya kerja yang berupa tanggung jawab dengan indikasi sebagai berikut:

- 1) Komitmen dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya
- 2) Mengatasi masalah dengan cepat
- 3) Berani mengakui kesalahan
- 4) Menyelesaikan tugas dengan baik dan *on time*

Selain itu, Kementerian Agama Kabupaten Kediri memiliki hubungan kekeluargaan yang sangat erat, harmonis, loyalitas, dan kompak. Peneliti merasa bangga selama menjadi keluarga disana. Pegawai saling mengajak untuk bermain di ruang serba guna ketika ada waktu luang. Pelayanan Terpadu Satu Pintu beroperasi dari jam tujuh sampai jam 12 siang dan hari jumat hanya sampai jam 11 karena mengikuti prosedur PPKM yang berlaku di Kabupaten Kediri. Pimpinan dan pegawai sering mengadakan tasyakuran seperti acara ulang tahun, kenaikan jabatan atau acara lain, sehingga semua pegawai yang berada di Kementerian Agama diajak untuk menikmati bersama masakan yang disajikan oleh pegawai yang memiliki acara. Semua pegawai bahagia karena bisa berkumpul bersama. Pimpinan juga menyediakan *Handy Talk* di setiap

bagian ruang pegawai, agar dapat mengetahui apakah pegawai atau pimpinan yang dituju sedang wfh atau wfo. Peneliti juga berkomunikasi dengan baik dengan pegawai lain, masyarakat yang mengunjungi pelayanan kami, sehingga ada timbal balik dari mereka atau perilaku yang peneliti berikan.

Oleh karena itu, kinerja pegawai juga bisa meningkat dengan adanya keakraban antara pegawai satu dengan lainnya. Pegawai yang sering berkomunikasi dengan pegawai akan menghasilkan kerja sama yang baik dan mereka akan terbiasa untuk memecahkan masalah karena sering berkumpul bersama.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada sub-sub analisis data, peneliti akan memaparkan kesesuaian antara teori dan penemuan yang ada di lapangan. Berikut ini adalah penjelasan peneliti secara terperinci dan sistematis:

1. Peran motivasi pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

Motivasi yang diberikan kepada pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri berupa tindakan dan arahan sudah berjalan dengan baik. Seseorang pegawai harus memahami apa saja hal diarahkan oleh seorang pimpinan.

a. Pemimpin sebagai motivator

Menurut Sondang P. Siagian mengungkapkan, bahwa Motivasi merupakan daya dorong yang menyebabkan individu dalam sebuah organisasi berkeinginan dan bersedia untuk memberikan semua kemampuannya. Kemampuan mereka berbentuk tenaga, keahlian, waktu dan keterampilan untuk melaksanakan semua kegiatan yang menjadi

kewajiabannya. Ia harus melaksanakan sesuatu yang menjadi tanggungjawabnya dalam hal mencapai tujuan organisasi dan tujuan lainnya yang menjadi sasaran organisasi sebelumnya.⁸⁶

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri mempunyai peran penting dalam memotivasi bawahannya. Jika pegawai menyelesaikan tugasnya dengan baik, maka motivasi yang diberikan pimpinan berjalan dengan baik. Menurut hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Upaya-upaya telah dilakukan oleh pimpinan dalam hal meningkatkan kinerja pegawainya dengan memberikan dorongan berupa motivasi dan memperhatikan kinerjanya selama pimpinan di lingkungan kantor.

Menurut hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, motivasi yang diberikan oleh pimpinan berjalan dengan baik. Motivasi tersebut akan menyadarkan pegawai untuk bekerja dengan baik, sehingga kinerjanya akan meningkat.

Menurut analisis peneliti, pimpinan telah memberikan motivasi kepada pegawai dengan baik. Motivasi tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang awalnya menurun menjadi meningkat, agar hasil dari kinerjanya semakin membaik. Hal ini sesuai dengan teori diatas, bahwa dorongan yang diberikan oleh pimpinan harus dilakukan, agar pegawai melakukan tugas dengan lebih baik. Ketika tugas terselesaikan dengan baik, maka kinerja pegawai menjadi lebih meningkat.

b. Pemimpin sebagai sumber informasi

⁸⁶ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1989), hal. 138

Slamet Wiyadi menyatakan,⁸⁷ bahwa usaha yang harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan daya produktivitas kinerja perusahaan ialah dengan memberikan keterbukaan informasi baik dari hasil perusahaan atau informasi yang berhubungan dengan perusahaan, agar mereka tau tentang hasil kinerjanya. Informasi tersebut merupakan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri telah memberikan berbagai informasi tentang pengalaman, informasi tentang hasil kinerja pegawai yang disampaikan ketika apel atau informasi yang pernah beliau rasakan di luar instansi dan informasi tersebut berhubungan dengan Kementerian Agama, sehingga informasi tersebut bisa bermamfaat bagi mereka dan menambah wawasan keilmuan para pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Berdasarkan hasil wawancara, bahwa pimpinan juga bisa memberikan informasi yang ia miliki kepada pegawainya dengan menjadikan sumber informasi yang ia dapatkan dari pengalaman bekerjanya, sehingga informasi tersebut dapat diambil dan diterima dengan baik. Pemimpin juga ingin mengamalkan apa yang ia miliki, agar para pegawai dapat menyelesaikan masalah dengan baik dan benar. Pegawai juga bisa belajar bagaimana mereka menyelesaikan masalah internal dengan arahan dari informasi pengalaman pimpinan.

Berdasarkan hasil pengamatan, bahwa informasi yang diberikan kepada pegawai tentang data keberhasilan dari tugas-tugas yang menjadi

⁸⁷ Slamet Wiyadi, *Kepeimpinan Dalam Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal.36

kewajiban pegawai yang belum terselesaikan tepat waktu. Informasi tersebut dapat menyadarkan pegawai untuk berevaluasi, agar tugas yang menjadi tanggung jawabnya bisa selesai tepat waktu dan kinerja pegawai akan meningkat.

Berdasarkan analisis peneliti, bahwa pimpinan telah memberikan informasi seputar perusahaan kepada pegawai tentang hasil kinerjanya selama sebulan di masa pandemi covid 19. Hal ini sesuai dengan teori, bahwa keterbukaan antara pimpinan dan pegawai dapat meningkatkan komunikasi yang baik, sehingga pegawai akan memahami apa saja informasi tersebut dan berusaha untuk memperbaiki kinerjanya mejadi lebih baik lagi.

c. Pemimpin sebagai fasilitator

M. Sinungan Menegaskan dalam kutipan Abromovits, bahwa semua sumber-sumber digunakan untuk membantu dalam meningkatkan hasil kinerja pegawai dimasa yang akan datang.⁸⁸ Sumber-sumber tersebut berupa fasilitas yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan, agar pegawai bekerja dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri selalu memperhatikan dan mengawasi petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan dan kekurangan yang berada di ruangan pegawai. Oleh karena itu, pegawai dalam melaksanakan tugas sangat terbantu dengan fasilitas yang diberikan oleh pimpinan. Ia berusaha untuk melaksanakan tugas tersebut dengan maksimal. Berdasarkan hasil wawancara, bahwa pimpinan selalu memantau apa saja yang pegawai kerjakan

⁸⁸ M. Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 55

berjalan dengan baik, sehingga tingkat kerja sama antara pimpinan dengan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri terjalin dengan baik. Pemimpin juga sangat memperhatikan di setiap aspek yang menjadi kebutuhan para pegawai dengan memfasilitasi apa saja hal yang membuat pegawai nyaman dan tujuan dari organisasi cepat tercapai dengan adanya pimpinan yang memfasilitasinya.

Berdasarkan hasil pengamatan, bahwa pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri telah memberikan motivasi tindakan berupa fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan pegawai di ruangnya. Fasilitas tersebut bertujuan untuk membantu pegawai dalam mempermudah bekerja dan memberikan kenyamanan, agar kinerjanya menjadi lebih baik dengan fasilitas yang ada. Pegawai yang *work from home* juga mendapatkan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhannya, agar kinerjanya stabil dan tugasnya selesai tepat waktu.

Berdasarkan analisis peneliti, bahwa pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri telah melakukan tugasnya dengan baik. Ia memberikan motivasi tindakan sebagai seorang fasilitator. Hal ini sesuai dengan teori, bahwa semua sumber-sumber yang dimiliki perusahaan harus diberikan kepada pegawai, agar pegawai mudah dalam mengerjakan tugasnya. Fasilitas yang diberikan oleh pimpinan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai di masa pandemi covid 19.

d. Pemimpin sebagai mediator

Maria Britta menjelaskan tentang kendala atau masalah yang mempengaruhi kinerja pegawai,⁸⁹ bahwa komunikasi yang buruk akan menjadi masalah di dalam sebuah perusahaan. Komunikasi yang buruk akan menghasilkan miskomunikasi yang membuat kesalahpahaman antara pegawai dengan pegawai lainnya. Miskomunikasi merupakan kesalahpahaman dalam memberikan informasi atau memaknai informasi antara pemberi informasi dan Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan arahan kepada bawahannya, agar mereka bisa mengasah kemampuan *soft skill* yang berupa komunikasi.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa Pemimpin Kementerian Agama Kabupaten Kediri bisa dikatakan mediator yang memiliki peran menjadi orang ketiga. Ketika di dalam instansi ada masalah antara pegawai dengan pegawai lainnya, maka ia harus mendengarkan alasan dari kedua pihak tanpa memihak siapapun. Pimpinan harus bisa mencari jalan keluar bagaimana permasalahan ini selesai tanpa ada kerugian diantara kedua pihak. Pemimpin harus membuat suasana dalam instansi menjadi kondusif, sehingga ia dapat menciptakan suatu suasana yang dapat menyelesaikan berbagai konflik permasalahan di dalam instansinya dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara, bahwa pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Kediri terjun langsung dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di instansi tersebut. Pegawai juga merasa bersalah atas kesalahan yang mereka lakukan di

⁸⁹ Maria Britta, 5 Masalah Kinerja Karyawan Yang Harus Disadari Perusahaan, (Tim Sampangan, 17 April 2021), <https://sampangan.co.id/ost/masalah-kinerja-karyawan>

instansi tersebut, karena dapat mengganggu konsentrasi pegawai lainnya. Oleh karena itu, pemimpin harus menjadi mediator di dalam menyelesaikan permasalahan tersebut dan mencari jalan keluar, agar kondisi instansi menjadi kondusif.

Berdasarkan hasil pengamatan, bahwa miskomunikasi sering terjadi di instansi, namun pimpinan selalu memberikan arahan untuk memandang semua pegawai sama rata dan harus saling menghormati. Hal ini bertujuan untuk memperkuat tali persaudaraan antara pegawai dengan pegawai lainnya, sehingga lingkungan kerja pegawai dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan analisis peneliti, bahwa pimpinan telah melakukan tugasnya dengan baik sebagai mediator. Hal ini sesuai dengan teori, bahwa kesalahpahaman antara pegawai dapat mengurangi kinerja pegawai, namun pemimpin harus menjadi orang penengah yang dapat menyelesaikan kesalahpahaman itu. Pemimpin dikatakan berhasil mengatur bawahannya, ketika ia dapat menyelesaikan permasalahan diantara bawahannya.

e. Pemimpin sebagai pembuat keputusan

Kartini Kartono mengungkapkan kutipan dari ordwey tead,⁹⁰ bahwa salah satu sifat pemimpin ialah pemimpin harus tenang dalam mengambil keputusan. Jika pemimpin tenang dalam mengambil keputusan, maka bawahan akan merasa tenang, sehingga keputusan pemimpin adalah keputusan terbaik yang mendapat dukungan dari bawahannya.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwasanya pengambilan keputusan merupakan perilaku yang

⁹⁰ Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Sosial*, (Bandung: Alumni, 1992), hal. 37

mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, pengambilan keputusan tidak dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan dari banyaknya pertimbangan yang ia terima dari bawahannya dalam prosesnya. Pertimbangan tersebut merupakan ide dan opini dari setiap pendapat bawahan yang di musyawarahkan menjadi sebuah keputusan, sehingga keputusan tersebut dapat diterima dan disetujui dengan seksama. Berdasarkan hasil wawancara, bahwa pemimpin sudah melakukan perannya dalam mengambil keputusan secara bersama dan pegawai menerima atas keputusan tersebut. Pimpinan juga mengajak pegawai untuk mengkaji pengambilan keputusan. Pegawai juga siap menerima konsekuensinya. Oleh karena itu, pemimpin sudah melakukan tugasnya dengan baik, sehingga keputusan yang diambil oleh pimpinan dapat dikerjakan dengan baik pula oleh pegawai yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

Berdasarkan hasil pengamatan, bahwa pemimpin Kementerian Agama Kabupaten Kediri tidak semena-mena dalam mengambil keputusan. Ia mengajak pegawai untuk memberikan pendapat. Pendapat tersebut akan dikaji kembali dengan pertimbangan yang matang, sehingga pemimpin akan mengambil keputusan sesuai dengan persetujuan bersama. Pegawai pun akan menerima dan bertanggung jawab atas hasil dari kinerjanya. Ketika hasil kinerjanya baik, maka ia akan mendapatkan reward. Sedangkan ketika kinerjanya buruk, maka ia akan menerima sanksinya.

Berdasarkan analisis peneliti, bahwa pemimpin telah melakukan perannya dengan baik sebagai pembuat keputusan, hal ini sesuai dengan teori, bahwa pengambilan keputusan harus dalam keadaan

tenang dan dimusyawarahkan bersama pegawai. Pegawai akan menerima keputusan tersebut dan bertanggung jawab atas hasil dari kinerjanya. Jika tugas dan amanah semakin banyak, maka pegawai akan semaksimal mungkin melakukan tugasnya dengan baik dan pegawai juga dapat meningkatkan kinerjanya dengan tugas yang ia terima.

2. Faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai

Adapun faktor pendukung yang dapat meningkatkan kinerja pegawai ialah penerapan lima nilai budaya kerja kepada dirinya pegawai, agar kinerjanya tambah meningkat.

a. Professional

Dari 'Aisyah, bahwa nabi Muhammad SAW bersabda. Sesungguhnya Allah mencintai seseorang diantara kamu ketika melakukan pekerjaan dengan *itqon*.⁹¹ *Itqon* bermakna professional. *Itqon* harus dijadikan ruh dan rasa semangat bagi setiap individu dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan yang menjadi tugasnya, baik pekerjaan yang berhubungan dengan Allah SWT atau sesama individu yang lainnya, sehingga kegiatan yang dikerjakan bisa bernilai pahala dan memberikan keoptimalan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggungannya.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa penerapan nilai professional di Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjadi upaya instansi dalam meningkatkan kinerja pegawainya dengan beberapa indikasi, yaitu pegawai harus disiplin dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan; pegawai harus melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu;

⁹¹ Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004), hal. 234

menerima reward atau punishman atas hasil kinerja, dan pegawai harus melakukan pekerjaan sesuai target dan kompetensi jabatan. Berdasarkan hasil wawancara, bahwa pegawai harus memiliki nilai profesional, karena nilai professional menjadi salah satu aturan yang diterapkan di instansi tersebut. Pegawai yang tepat waktu akan dianggap disiplin oleh pimpinannya, karena mengerjakan tugas secara professional. Ketika dia disiplin di instansi. Ia akan menerapkan tugas yang ada di luar kantor, seperti penerapan *work from home* yang berlaku selama covid 19. Oleh karena itu, pegawai harus menyelesaikan tugas tepat waktu, sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menimbulkan efek positif terhadap instansi dan kinerja pegawai menjadi meningkat karena target atau tugas yang menjadi amanah selesai tepat waktu, baik itu *work from home* maupun *work from office*.

Berdasarkan hasil pengamatan, bahwa pegawai Kementerian Agama kabupaten Kediri harus disiplin, tepat waktu, dan kompeten dalam melakukan tugas sesuai bidangnya dengan baik meskipun tidak semua pegawai. Ketika pegawai melakukannya dengan baik, maka ia akan mendapatkan nilai lebih dan pegawai dapat mengembangkan keahliannya. Pegawai akan berusaha semaksimal mungkin untuk mempertahankan posisinya, agar mereka tetap optimal dalam bekerja dan tujuan dari instansi akan cepat tercapai.

Berdasarkan analisis peneliti, bahwa kinerja pegawai dalam menerapkan nilai professional sudah berjalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan teori diatas, bahwa pegawai yang professional dalam melakukan sesuatu akan mendapatkan nilai lebih,

baik dari tuhanNya maupun sesama manusia. Ketika pegawai professional dalam bidangnya dan melakukannya dengan baik dan benar, maka kinerjanya semakin meningkat.

b. Inovasi

Robbin mengungkapkan, bahwa Inovasi adalah gagasan baru yang di terapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki produk, proses atau jasa. Jadi semua inovasi menyangkut pada perubahan, tapi tidak semua perubahan harus mencakup gagasan baru atau mendorong ke perbaikan yang mencolok.⁹²

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa penerapan nilai inovasi di Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjadi upaya instansi dalam meningkatkan kinerja pegawainya dengan beberapa indikasi, yaitu pegawai selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan; pegawai bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif; pegawai meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi; pegawai berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah, dan pegawai memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien. Berdasarkan hasil wawancara, bahwa pegawai menganggap teknologi sangat berperan penting dalam membantunya dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga mamfaat dari adanya teknologi sudah berjalan dengan baik di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Pegawai juga dapat mengakses internet yang dapat membantu pegawai mencari informasi di media sosial, website, dan informasi lainnya yang berhubungan dengan Kementerian

⁹² Robbins Stephen P, Perilaku Organisasi, Jilid 1 & 2, Alih Bahasa :Hadyana Pujaatmaka,(Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2007), hal 71

Agama. Oleh karena itu, IPTEK merupakan inovasi terbaru yang dapat mempermudah pegawai dalam menyelesaikan tugas, memberikan pelayanan dengan akurat, dan menambah wawasan keilmuan dari berbagai ilmu di sosial media, sehingga mereka dapat mengikuti perkembangan zaman.

Berdasarkan hasil pengamatan, pegawai merasa terbantu dengan adanya teknologi yang diberikan oleh pimpinan di setiap ruang kerja. Pegawai juga memanfaatkan teknologi tersebut untuk mengembangkan keilmuannya dengan menginovasi hal yang lama kepada hal baru seperti penerapan handy talk yang diajarkan terobosan terbaru di Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Hal ini dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan analisis peneliti, bahwa pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri sudah menerapkan nilai inovasi dengan baik. Hal ini sesuai dengan teori, bahwa pegawai mencoba menerapkan hal baru untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan tanpa menyeleweng dari prosedur kerjanya dan inovasi tersebut membuat mereka mudah mencari informasi tentang keberadaan pegawai yang dibutuhkan oleh masyarakat.

c. Keteladanan

Mahmud Yunus mendefenisikan “uswatun” sama dengan “qudwah “ yang berarti ikutan. Sedangkan “hasanah” diartikan sebagai perbuatan yang baik. Jadi uswatun hasanah adalah suatu perbuatan baik seseorang yang ditiru atau diikuti oleh orang lain.⁹³ Keteladanan ini merupakan perilaku seseorang yang sengaja ataupun tidak

⁹³ Mahmud Yunus, Kamus Arab Indonesia, (Jakarta: Hidakarya Agung, 1989), hal 42

sengaja dilakukan dan dijadikan contoh bagi orang yang mengetahui atau melihatnya. Pada umumnya keteladanan ini berupa contoh tentang sifat, sikap dan perbuatan yang mengarah kepada perbuatan baik untuk ditiru atau dicontoh.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa penerapan nilai keteladanan di Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjadi upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan beberapa indikasi, yaitu pegawai berakhlak terpuji; pegawai memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil; pegawai membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat; pegawai melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri. Berdasarkan hasil wawancara, bahwa tingkah laku pegawai yang berada di lingkungan instansi harus menunjukkan budi pekerti yang baik. Pegawai juga memberikan pelayanan dengan ramah dan jelas, agar masyarakat paham dan menilai positif terhadap pembicaraan pegawai. Oleh karena itu, budi pekerti yang baik harus tertanam dalam diri manusia dari kecil, sehingga tingkah lakunya dapat dicontoh oleh orang lain. Pegawai harus mempertahankan budi pekerti baiknya disaat bekerja di manapun ia berada terutama di instansi yang berhubungan dengan agama.

Berdasarkan hasil pengamatan, bahwa pemimpin memberikan contoh yang baik kepada pegawai disaat ia mengajak para pegawai untuk melaksanakan sholat berjamaah, mengajarkan kami bagaimana melayani tamu sesuai motto pelayanan terpadu satu pintu, dan saling menghargai pendapat orang lain yang ingin dilayani oleh kita. Hal ini dapat dicontoh dan diterapkan oleh pegawai sebagai

nilai mutu pada pendirian diri sendiri, agar menjadi lebih baik.

Berdasarkan analisis peneliti, pemimpin dan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri memberikan contoh yang baik dan melayani masyarakat dengan baik. Hal ini sesuai dengan teori, bahwa perbuatan yang baik akan menjadi contoh untuk ditiru oleh orang lain, seperti halnya pemimpin mengajak bawahan untuk sholat berjamaah, dan pegawai mengajak pegawai lain untuk melakukannya juga. Keteladanan ini dapat meningkatkan kinerja pegawai baik masalah duniawi maupun akhirat.

d. Integritas

Andreas Harefa dalam bukunya mengatakan bahwa integritas itu memiliki tiga tindakan kunci (key action) ketika mengamati sesuatu hal. Pertama, bekerja secara jujur dan benar agar menyajikan hal-hal yang objektif. Kedua, memegang komitmen (keeping commitment) dengan cara tidak membocorkan rahasia. Dan ketiga, konsisten melakukan aktivitas (behavior consistently) dengan cara tidak menampakkan kesenjangan antara kata dan perbuatan.⁹⁴

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa penerapan nilai integritas di Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjadi upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan beberapa indikasi, yaitu pegawai bertekad dan berkemauan untuk berbuat yang baik dan benar; pegawai berpikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi; pegawai mematuhi peraturan perundang-undangan

⁹⁴ Harefa, Andreas, *Menjadi Manusia Pembelajar*, (Jakarta: Kompas media, 2000), hal 30

yang berlaku; dan pegawai menolak korupsi, suap, atau gratifikasi. Berdasarkan hasil wawancara, bahwa peraturan yang berlaku di sebuah instansi pemerintah harus benar-benar dipatuhi dan diikuti, agar mereka tidak mendapatkan masalah. Meskipun masih ada pegawai lain yang telat sampai ke kantor, namun ada sebagian pegawai yang tepat waktu sampai ke kantor. Oleh karena itu, pegawai yang bekerja di Kementerian Agama Kabupaten Kediri harus disiplin waktu dan sikap, karena instansi pemerintah memiliki peraturan yang ketat dan konsukuensinya juga berat. Ketika pegawai sudah mematuhi peraturan yang berlaku di instansi, maka ia akan mematuhi peraturan yang berlaku di luar instansi yang memiliki hubungan dengan instansi lain terutama Kementerian Agama.

Berdasarkan hasil pengamatan, bahwa bahwa pimpinan dan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri harus mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh instansi. Keduanya harus patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku di dalam sebuah instansi, seperti mengikuti apel, memakai seragam sesuai hari, disiplin dalam melakukan tugas, dan lain-lain. Jika keduanya melanggar dari aturan yang ditetapkan oleh instansi, maka mereka akan mendapatkan hukuman dan menjadi contoh yang kurang baik di mata pegawai lainnya. Berdasarkan hasil wawancara, bahwa tanggung jawab harus dimiliki oleh semua pimpinan dan pegawai dalam melaksanakan amanah yang ia terima, karena setiap tugas yang menjadi kewajibannya harus dipertanggung jawabkan ketika tugas tersebut ada kendala atau tidak tepat waktu dalam penyelesaiannya.

Berdasarkan analisis peneliti, bahwa pimpinan dan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri menerapkan nilai integritas dengan baik. Hal ini sesuai dengan teori, bahwa keduanya melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin, agar mereka dapat menjaga komitmen terhadap instansi. Oleh karena itu, jika komitmen pegawai terjalin dengan baik dan ia berani mengakui kesalahan ketika melanggar peraturan, maka tingkat kinerjanya akan meningkat.

e. Tanggung Jawab

Muhammad Ismail Yusanto mengungkapkan,⁹⁵ bahwa amanah memiliki arti tanggung jawab. Sedangkan arti luasnya ialah seseorang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan setiap kewajiban yang menjadi tugasnya. Ia merupakan orang dapat dipercaya.

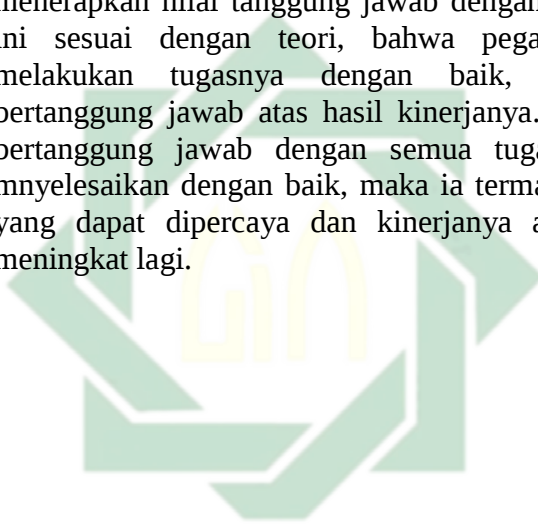
Berdasarkan hasil penelitian, bahwa penerapan nilai tanggung jawab di Kementerian Agama Kabupaten Kediri menjadi upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan beberapa indikasi, yaitu Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu; pegawai berani mengakui kesalahan; pegawai bersedia menerima konsekuensi dan melakukan langkah-langkah perbaikan; pegawai mengatasi masalah dengan segera dan pegawai berkomitmen dengan tugas yang diberikan.

Berdasarkan hasil pengamatan, bahwa pegawai harus melakukan segala hal yang berhubungan

⁹⁵ Muhammad Ismail Yusanto, Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2002), hlm. 104.

dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, karena kinerja seorang pegawai dikatakan meningkat kalau semua tugasnya diselesaikan tepat waktu. Ia juga harus bertanggung jawab atas kesalahan yang ia perbuat dan berubah menjadi lebih baik lagi.

Berdasarkan analisis peneliti, bahwa pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri telah menerapkan nilai tanggung jawab dengan baik. Hal ini sesuai dengan teori, bahwa pegawai yang melakukan tugasnya dengan baik, maka ia bertanggung jawab atas hasil kinerjanya. Ketika ia bertanggung jawab dengan semua tugasnya dan menyelesaikan dengan baik, maka ia termasuk orang yang dapat dipercaya dan kinerjanya akan lebih meningkat lagi.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Peran motivasi pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri terhadap layanan PTSP ialah pimpinan memberikan motivasi baik secara tindakan maupun ucapan, yaitu pemimpin sebagai motivator, pemimpin sebagai pemberi informasi, pemimpin sebagai fasilitator, pemimpin sebagai mediator, pemimpin sebagai pembuat keputusan. Motivasi yang dilakukan pimpinan sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik.
2. Faktor penghambat dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri ialah pandemi covid-19. Kinerja pegawai di era pandemi covid-19 mendapatkan banyak batasan dan membuat kinerja pegawai kurang efektif seperti yang dahulu. Banyak tugas yang terkendala, karena fasilitas yang belum terpenuhi bagi pegawai yang *work from home*.
3. Faktor pendukung dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri ialah dengan menerapkan nilai budaya kerja kepada pegawainya. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang kurang baik harus menerapkan lima nilai budaya kerja di dalam menjalankan tugasnya. Penerapan tersebut merupakan sebuah langkah yang baik dalam meningkatkan kinerjanya. Adapun lima nilai budaya kerja yang mendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai, yaitu Pegawai harus profesional dalam melakukan tugas, pegawai harus integritas dalam mengembangkan dan mempertahankan kinerjanya, pegawai harus bertanggung jawab menanggung resiko dalam menjalankan tugasnya, pegawai harus

menginovasi sesuatu hal yang lama menjadi hal yang baru dan menjadikan dirinya teladan bagi setiap pegawai dan masyarakat yang ia layani selama mengerjakan tugas di instansi yang ia tempati. Hal ini dapat menjadikan ia sebagai pegawai yang berkompeten di dalam bidangnya serta menjadikannya sebagai pegawai yang mampu menjalankan tugas dengan baik dan memberikan kepuasan bagi masyarakat yang ia layani.

B. Saran dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, adapun saran dan rekomendasi yang di paparkan oleh peneliti, yaitu:

1. Saran

a. Kementerian Agama Kabupaten Kediri

Peneliti menyarankan kepada pimpinan dan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kediri untuk mempertahankan perannya sebagai seorang pimpinan dan pegawai dalam mengerjakan tugas dan meningkatkan kinerjanya, agar tujuan yang ingin dicapai instansi dapat berjalan dengan lancar dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat memperoleh kepuasan yang baik.

b. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel atau pihak lainnya

Peneliti menyarankan kepada kampus atau organisasi lainnya yang memiliki permasalahan dalam kinerja pegawainya. Pimpinan harus memotivasi para pegawainya untuk selalu bekerja dengan baik dan bertanggung jawab atas tugasnya serta menerapkan nilai budaya kerja di dalam kampus maupun organisasi, sehingga kinerja pegawai dapat meningkat, tujuan dari organisasi cepat tercapai, dan kepuasan mahasiswa atau

pengunjung yang membutuhkan pelayanan tersebut berdampak baik bagi kampus dan organisasi lainnya.

c. Rekomendasi

Peneliti memberikan rekomendasi untuk peneliti yang memiliki judul atau fokus penelitian yang sama. Mereka harus lebih teliti lagi dalam terjun langsung ke lapangan disaat melakukan observasi, dokumentasi, dan wawancara, agar hasil dari penelitiannya dapat menjawab dari rumusan masalah serta menjadi bahan acuan oleh peneliti setelahnya.

C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti juga memiliki kesulitan disaat melakukan penelitian di masa pandemi covid 19 yang terus berkembang dari hari ke hari dan bimbingan skripsi secara daring membuat peneliti kurang puas, sehingga peneliti sulit untuk memahami kekurangan dari skripsinya. Peneliti juga tidak bisa mewawancarai pimpinan karena beliau minta digantikan oleh kepala Sub bagian Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Peneliti juga belum bisa menyajikan data dan informasi yang banyak dikarenakan penelitian ni dilakukan di masa pandemi covid 19.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, Siti Nur, (2015). Pengaruh Motivasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kepolisian Resort Jember, (Skripsi, Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, 2015).
- Agung, Ivan Muhammad, (2020). Memahami Pandemi Covid-19 Dalam Perspektif Psikologi Sosial,” Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi 1, no. 2: 68–84.
- Agus, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021
- Ahmad, Mustaq, (2001). *Etika Bisnis Dalam Islam*, Jakarta: Pustaka Al-Kutsar, hlm. 10.
- Ali, Pegawai Umum dan Kepala Koordinator Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021
- Allen, Louis A., (1990). *Karya Manajemen*, (Terjemahan YMA Tuhuteru), Jakarta: Pembangunan, hal. 287
- Anas, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021
- Anggun, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021
- Arikunto, Suharismi, (1995). *Dasar-dasar Research*, Bandung: Tarsoto, hal. 58
- Arikunto, Suharsimi, (1996). *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, hal. 114
- Asifudin, Ahmad Janan, (2004). *Etos Kerja Islami*, Surakarta: Muhammadiyah University Press, hal. 234.

- Baharuddin, (2004). *Paradigma Psikologi Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hal 252.
- Britta, Maria, (2021). 5 Masalah Kinerja Karyawan Yang Harus Disadari Perusahaan, (Tim Sampingan, 17 April), <https://sampingan.co.id/ost/masalah-kinerja-karyawan>
- Danim, Sudarman, (2012). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, hal. 10.
- Depertemen Agama Republik Indonesia, (2007) *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Dian, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021
- Dokumen Kementerian Agama Kabupaten Kediri. (22 juni 2020), <http://kemenagkabkediri.id>
- Fina, Pegawai Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 28 Oktober 2021
- Gibson, Et. Al, (1992). *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*, Jakarta, Alih Bahasa Erlangga, hal. 2
- Ginting, Lia Melanie, Asep Sumaryana, dan Elisa, (2018). Implementasi Pelayanan Terpadu Satu Pintu Non-Perizinan di Ukur dari Kepuasan Masyarakat Dengan Menggunakan Indeks Kepuasan Masyarakat, Studi kasus di Unit Pelayanan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, Jurnal Responsive, Vol. 1 No. 2, (Desember 2018), 45-55. <http://jurnal.unpad.ac.id>
- Hadari, Nawawi dan Martini Hadari, (1990). *Administrasi Personal Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Haji Masagung, hal. 98
- Halik, Abdul, (2014). Kajian Pengembangan Kebijakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Melalui Perspektif Indikator Kinerja Utama (IKU), Studi Kasus di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementrian Dalam Negeri, Jurnal Bina Praja, Vol. 6 No. 1, (Maret 2014), 1-18, <http://jurnal.kemendagri.go.id>

- Hardiansyah, Haris, (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta: Salemba Humainika, hal. 9
- Harefa, Andreas, (2000). *Menjadi Manusia Pembelajar*, Jakarta: Kompas media, hal 30
- Hasbiansyah, (2008),. Pendekatan Fenomenologi: Penelitian dalam Ilmu Sosial dan Komunikasi. (Mediator vol 9 Nomor 1. Juni 2008), hal 171
- Hasibuan, Malayu SP., (2007). *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 95-97.
- Hidayah, Achmad Nur, Choirul saleh, dan Romula Adino, (2013). Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Sebagai Upaya Peningkatan Pelayanan Perizinan, Studi Kasus di Kantor Pelayanan Perizinan Kota Kediri, Jurnal Administrasi Publik, Vol. 1 No. 2, (Maret 2013), 132-138, <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id>
- Hidayat, Fatah, Sutomo, Bagus Sigit Sunarko, (2018). Implementasi Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP): Pendelegasian Kewenangan Setengah Hati, Studi terhadap Penyelenggaraan PTSP di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Banyuwangi, Jurnal Politico Vol. 18, No 1, (Maret 2018), 144-163. <http://jurnal.unmuhiember.ac.id>
- Izzah, Nidaul, Samsudin, dan Supriyono. (2020). The Role of Motivation and Leadership Style in Improving the Quality of Employee Performance in Covid-19 Pandemic Period: A Case study of Private Universities in Jakarta. *Technium Social Sciences Journal*, Vol 13, No.1, (November, 2020), 320–333. <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/1902>
- Kanwil Kementerian Agama, (2021). Tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Pada Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat

- Darurat, 30 juni, <https://dki.kemenag.go.id/media/laws/6-210702094631-60df26c7ae7ba.pdf>
- Kartono, Kartini, (1992). *Pengantar Metodologi Sosial*, Bandung: Alumni, hal. 37
- Komarudin, (1990). *Manajemen Kantor dan Praktek*, Bandung: Sinar Baru, hal. 97.
- Lupiyodi, Rambat, (2001). *Manajemen Pemasaran Jasa*, Jakarta: Salemba Empat, hal. 140.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, hal. 67
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama, hal. 9.
- Mastanaro, Refika, (2021). Strategi Komunikasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19”, Jurnal Istinarah (Vol. 3 No. 2) hal 99.
- MLA: “Pimpinan”. KBBI Daring, 2012-2021. Web. 27 September 2021.
- Moleong, Lexy J., (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosdakarya, hal. 177
- Musyaddad, Wakil Pimpinan dan Kepala Sub Bagian TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, Kediri: Kementerian Agama, 29 Oktober 2021
- Nainggolan, H., (1998). *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta: Pancer, hal. 77
- Nawawi, Imam, (2001). Hubungan Motivasi Pimpinan Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Bawahan di Kantor DPU Bidang Pengairan Cab. Sie Bangorejo, Banyuwangi, Jawa Timur, (Skripsi, Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember, 2001)
- P., Robbins Stephen, (2007). *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 & 2, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, hal 71

- Prawirosentono, Suryadi, (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE, hal. 78
- Rahmat, Jalaluddin, (1984). *Metode Penelitian Komunikasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hal. 34
- Rianto, M. Nur, (2010). *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syari'ah*, Bandung: Alfabeta, hal. 211-212.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hal. 2.
- Robbins, Stephen P., (2006). *Organization Behavior*, (Terjemahan) Jilid I, Edisi Kedelapan, Jakarta: PT Bhuna Indonesia Populer, hal. 17.
- S., Yohanis dan Agus Supandi S., (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong”, *Jurnal EMBA*, Vol. 3 No. 3 (September), hal. 851.
- Sanusi, Anwar, (2011). *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta: Selemba Empat, hal. 105
- Sardiman, (1990). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar Pedoman Bagi Guru dan Calon Guru*, Jakarta: Rajawali, hal. 82.
- Sarwoto, (1989). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Ghalia, hal.136
- Sastrohadiwiryo, Siswanto B., (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, hal. 269.
- Sawiji, Hery, (2003). *Manajemen Perkantoran*, Surakarta: UNS Press, hal. 116
- Siagian, Sondang P., (1989). *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, hal. 138
- Siagian, Sondang P., (2010). *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, h. 48.
- Siagian, Sondang, (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, hal. 287.

- Simamora, Bilson, (2003). *Memenangkan Pasar Dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, hlm. 180
- Sinungan, M., (2003). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 55
- Situmorang, Syafizal Helmi, (2010). *Anlisis Data: Untuk Riset dan Bisnis*, Medan: USU Pres, hal. 1
- Subroto, Surya, (2003). *Manajemen Pendidikan Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, hal. 39
- Sugiono, (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, hal. 244
- Sugiyono, (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, hal. 21
- Suhartoyo, (2019). Implementasi Fungsi Pelayanan Publik dalam Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), Studi Kasus di Fakultas Hukum Universitas Diponegoro, *Administrative Law & Governance Journal*, Vol. 2 No. 1, (Maret 2019), 143-154, <https://ejournal2.undip.ac.id>
- Susandri, Jeni dan Hery Suryadi, (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia (Studi Kasus Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Tualang Kabupaten Siak)", hal. 3 <https://anzdoc.com/reformasi-birokrasi-di-indonesia-studi-kasus-implementasi-pe.html> (2 Oktober).
- Sutrisno, Edy, (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenada Media Grup, hal. 109.
- Thoha, Miftah, (2004). *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hal. 2.
- Umar, Husein dan Sutarno, (2007). *Desain penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, hal. 37.
- Wahyuni, Sri, (2019). *Motivasi Pimpinan Dalam Melaksanakan Kegiatan Membangun Karakter (Character Building)* di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Padangsidempuan, (Skripsi, Prodi

Bimbingan Konseling Islam Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan, 2019).

Wardani, Zeni Rofa, (2019). Analisis Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Tanteke *Screen Printing* Ponorogo, (Skripsi, Prodi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019).

Wiyadi, Slamet, (1992). *Kepemimpinan Dalam Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, hal.36

Yunus, Mahmud, (1989). Kamus Arab Indonesia, Jakarta: Hidakarya Agung, hal 42

Yusanto, Muhammad Ismail, (2002). Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, Jakarta : Gema Insani Press, hlm. 104.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A