

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Penyajian Data

1. Deskripsi Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan di lapangan dengan wawancara secara langsung kepada para Informan (Pemimpin dan Karyawan Kementerian Agama Kota Banjarmasin) mengenai Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin Menurut Perspektif Ekonomi Islam, maka dapat diuraikan hasil sebagai berikut:

a. Identitas Informan :

Nama : Muhammad Rofi'i S.Ag., M.Pd.I
Umur : 52 Tahun
Pendidikan Terakhir : S2
Jabatan : Kepala Kantor

Bapak Muhammad Rofi'i S.Ag., M.Pd.I adalah Kepala Kantor pada Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Menurut beliau, peran beliau sebagai pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin yaitu sesuai dengan regulasi aturan dalam hal kepegawaian. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Bapak Muhammad Rofi'i S.Ag., M.Pd.I :

Dalam menjalankan peran beliau sebagai pemimpin di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin beliau mengacu pada regulasi aturan dalam hal kepegawaian baik itu dari Kementerian Agama sendiri maupun dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPAN RB).

Strategi yang digunakan dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu membagi tugas sesuai dengan keahlian pegawai masing-masing, menciptakan suasana kerja yang kondusif penuh dengan kekeluargaan antar pegawai dan memberikan motivasi kepada pegawai melalui pembinaan, diklat, workshop, seminar, dll.

Cara penilaian kinerja pegawai yaitu melalui absensi kehadiran pegawai dan melalui penilaian capaian terhadap SKP (Sasaran Kerja Pegawai) setiap akhir tahun. Kinerja dan prestasi yang baik hanya tercapai jika pekerjaan dikerjakan dan dilaksanakan secara disiplin. “Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 bahwa Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam undang-undang dan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin”. Kemudian Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk bekerja dengan baik dan berkinerja tinggi, sebagai pembuktian atas kinerjanya tersebut masing-masing Aparatur Sipil Negara (ASN) wajib membuat Laporan Catatan Kinerja Harian baik secara manual maupun secara elektronik yang dibuat berdasarkan uraian tugas jabatan yang

telah disusun sebelumnya dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Membuat laporan kinerja harian merupakan bagian dari disiplin ASN.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor dari pribadi pegawai itu sendiri, faktor lingkungan (keluarga, teman kantor maupun teman diluar kantor), faktor pendidikan, suasana lingkungan kantor, dan faktor ekonomi atau gaya hidup pegawai itu sendiri.

Kendala dalam meningkatkan kinerja pegawai kementerian agama kota Banjarmasin pasti ada, diantaranya :

1. Ada beberapa pegawai yang belum memiliki skill atau kemampuan untuk menunjang pekerjaan. Seperti kemampuan dalam mengoperasikan komputer dalam hal membuat surat atau laporan.
2. Adanya pegawai yang tidak menerapkan disiplin waktu. Seperti datang terlambat dan absensi, jam istirahat siang melebihi dari waktu yang telah di tentukan, kemudian pulang lebih awal dari waktu yang telah di tetapkan.
3. Masih rendahnya motivasi pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik atau untuk berprestasi tinggi.

Sedangkan untuk solusi mengatasi kendala yang ada yaitu dengan mengadakan atau mengikutsertakan pegawai mengikuti pelatihan, pembinaan, diklat, workshop, seminar, dll, lebih meningkatkan sanksi dari aturan-aturan yang ada sesuai dengan PP Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil baik itu berupa hukuman disiplin ringan, sedang dan berat. Serta perlu menentukan alat motivasi yang tepat agar dapat memotivasi pegawai

baik itu dengan melakukan pendekatan maupun pengamatan langsung terhadap cara kerja pegawai.

b. Identitas Informan :

Nama : Drs. H. Zainal Muttaqin, M.I.Kom

Umur : 52 Tahun

Pendidikan Terakhir : S2

Jabatan : Kepala Sub Bagian Tata Usaha

Bapak Drs. H. Zainal Muttaqin, M.I.Kom adalah Kepala Subbagian Tata Usaha pada Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Menurut Beliau, peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin sudah baik. Hal tersebut dapat dilihat dari peran pemimpin baik dalam *interpersonal role* (peranan pribadi) maupun *decison making* (peranan membuat keputusan). Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. H. Zainal Muttaqin :

Dalam menjalankan kepemimpinannya Bapak Muhammad Rofi'i S.Ag., M.Pd.I sudah bagus. Beliau bersikap tegas dan profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di kantor kementerian agama kota Banjarmasin. Dalam pembagian-pembagian tugas beliau memberikan tugas secara merata sesuai dengan keahlian masing-masing pegawainya.

Dalam pengambilan keputusan beliau sering mengadakan musyawarah melalui rapat dengan mengumpulkan semua kepala-kepala seksi di ruang beliau. Dan apabila ada pegawai yang bermasalah maka akan di panggil

langsung oleh beliau atau diserahkan kepada kepala seksi untuk mendisiplinkan pegawai tersebut.

Beliau biasanya memberikan motivasi kepada kami saat apel gabungan, dimana seluruh kepala sekolah, seluruh pengawas, seluruh ASN yang berada di bawah Kementerian Agama berkumpul. Beliau mengatakan kepada kami agar bekerja ikhlas, bekerja yang profesional, selalu melakukan inovasi dalam menjalankan tupoksi dan itulah yang selalu beliau motivasikan kepada kami sebagai bawahannya untuk bekerja lebih baik lagi.

c. Identitas Informan :

Nama : H. Yusuf Hifni, S.Pd.I
Umur : 53 Tahun
Pendidikan Terakhir : S1
Jabatan : Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

Bapak H. Yusuf Hifni, S.Pd.I adalah Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren pada Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Bapak H. Yusuf Hifni, S.Pd.I :

Dalam menjalankan kepemimpinannya Bapak Muhammad Rofi'i S.Ag., M.Pd.I sudah bagus. Beliau menjalankan peran kepemimpinannya sesuai dengan aturan yang ada. Beliau bersikap bijaksana kepada karyawannya dan beliau selalu mengawasi kemajuan karyawan-karyawannya.

Dalam pengambilan keputusan biasanya dilakukan musyawarah agar pengambilan keputusan tersebut sesuai dengan yang diharapkan bersama.

Beliau biasanya memberikan motivasi kepada kami saat apel pagi, terkadang beliau memasukan candaan dalam memotivasi karyawannya agar para karyawan tidak tertekan dalam mengerjakan tugasnya. Selain itu juga dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

d. Identitas Informan :

Nama : Fahrurazi

Umur : 43 Tahun

Pendidikan Terakhir : S2

Jabatan : Kepala Seksi PAI

Bapak Fahrurazi adalah Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Bapak Fahrurazi :

Kepemimpinan beliau sudah bagus. Bapak Muhammad Rofi'i S.Ag., M.Pd.I ini tipe orang yang bekerja rajin dan giat, yang kedua beliau ini tipe orang yang kalau ada masalah langsung dikomunikasikan sehingga masalah tersebut tidak sampai keluar. Beliau juga orang yang humoris tetapi semua kerjaan beliau tetap beres. menjalankan peran kepemimpinannya sesuai dengan aturan yang ada.

dalam pengambilan keputusan beliau tidak langsung mengambil, beliau akan menghubungi kepala seksi yang terkait atau beberapa kepala seksi lain baru beliau mengambil keputusan, beliau tidak mau mengambil keputusan secara tergesa-gesa.

Beliau biasanya memberikan motivasi kepada kami saat apel pagi, ada juga pada saat rapat kordinasi, kemudian dalam hal individual pun beliau terkadang memberi motivasi apabila bertemu atau saat beliau melakukan pengecekan karyawan di ruangan masing-masing.

e. Identitas Informan :

Nama : Muhammad Mahdlli, S.Ag, M.A
 Umur : 497 Tahun
 Pendidikan Terakhir : S2
 Jabatan : Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf

Bapak Muhammad Madhlli adalah Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf pada Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Bapak Muhammad Madhlli :

Kepemimpinan beliau bagus. Bapak Muhammad Rofi'i S.Ag., M.Pd.I ini memberikan tugas sesuai dengan proporsi kita masing-masing, dan apabila ada masalah beliau langsung menghubungi orang yang terkait baik itu secara langsung maupun lewat telpon.

Dalam pengambilan keputusan beliau selalu musyawarah rapat dengan para kepala seksi, beliau memberikan kebebasan kepada karyawan untuk untuk menyampaikan pendapat atau argumennya tentang suatu masalah yang sedang di hadapi.

Beliau biasanya memberikan motivasi kepada kami saat apel, ada juga pada pembinaan kepegawaian, kemudian pada rapat kordinasi dan pada saat karyawan mengalami kesulitan atau kendala dalam bekerja maka beliau akan

langsung memotivasi dan memberikan saran kepada yang bersangkutan ataupun akan diarahkan beliau kepada kepada kasi yang terkait.

f. Identitas Informan :

Nama : H. Ahmad Sya'rani, M.Ag

Umur : 44 Tahun

Pendidikan Terakhir : S2

Jabatan : Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam

Bapak H.Ahmad Sya'rani, M.Ag adalah Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam (BIMAS) pada Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Bapak H,Ahmad Sya'rani :

Kepemimpinan beliau cukup bagus. Bapak Muhammad Rofi'i S.Ag., M.Pd.I ini apabila ada permasalahan selalu memanggil kita dan meminta pendapat kita. Namun setiap pemimpin pasti ada positif dan negatif , kalo positifnya beliau selalu menanyakan tentang perkembangan kegiatan-kegiatan, dan negatifnya beliau ini selalu banyak bertanya, sehingga kalau kita menjelaskan beberapa poin itu beliau tidak mempelajari dengan baik, menurut saya sifat yang seperti ini tidak baik untuk pemimpin, kalau selebihnya beliau sudah bagus.

Dalam pengambilan keputusan beliau tidak memutuskan sendiri tetapi melibatkan para kepala seksi kecuali pengambilan keputusan tersebut bersifat rahasia dan hanya karyawan-karyawan tertentu saja yang terlibat di dalamnya.

Beliau biasanya memberikan motivasi kepada kami saat apel pagi dan diklat. Dan beliau sering mengadakan rapat , ada yang bulanan, ada mingguan

dan jua bisa dadakan, bisa juga saat beliau berkeliling untuk monitoring kepada karyawan-karyawannya beliau menyempatkan untuk memotivasi karyawan-karyawan beliau.

g. Identitas Informan :

Nama : Drs. H. Abdurrachman, M.Pd
Umur : 54 Tahun
Pendidikan Terakhir : S2
Jabatan : Kepala Seksi Pendidikan Madrasah

Bapak Drs. H. Abdurrachman, M.Pd adalah Kepala Seksi Pendidikan Madrasah pada Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. H. Abdurrachman, M.Pd :

Kepemimpinan beliau sudah bagus. Bapak Muhammad Rofi'i S.Ag., M.Pd.I ini disiplin artinya hampir tidak pernah tidak hadir kecuali ada kegiatan luar atau sakit, komonikatif dan hubungan kerja baik dengan karyawan, beliau sering minta pendapat.

Dalam pengambilan keputusan beliau selalu meminta pendapat kepala kepala seksi yang terkait maupun keseluruhan, beliau selalu terbuka apabila ada karyawan yang memiliki pendapat atau argument yang bertentangan dengan beliau dan akan di pelajari lagi agar dalam pengambilan keputusan sesuai dan tepat.

Beliau biasanya memberikan motivasi kepada kami saat apel pagi, dan biasanya pagi atau sore beliau mengontrol ke setiap ruangan untuk mengetahui karyawannya ada di tepat atau tidak.

h. Identitas Informan :

Nama : Rahmani, S.P.,M.M
Umur : 43 Tahun
Pendidikan Terakhir : S2
Jabatan : Penyusun Bahan Informasi (HUMAS)

Bapak Rahmani, S.P.,M.M adalah Penyusun Bahan Informasi di seksi Hubungan Masyarakat pada Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Bapak Rahmani, S.P.,M.M:

Kepemimpinan beliau sudah bagus. Bapak Muhammad Rofi'i S.Ag., M.Pd.I ini sering monitoring kepada karyawan dan dapat bekerjasama dengan karyawan. Beliau bersikap tegas apabila ada kendala yang dihadapi dan beliau akan memberikan pengarahan dan pengawasan agar kendala yang ada tidak terulang lagi.

Beliau sering mengadakan Musyawarah, tetapi ada juga pengambilan keputusan ini yang bersifat rahasia jadi harus beliau sendiri atau dengan orang-orang yang terkait saja. Beliau selalu tanggap apabila ada permasalahan beliau akan segera menyelesaikannya baik itu secara individu di panggil ke ruangan beliau maupun lewat kepala seksi yang terkait.

Beliau biasanya memberikan motivasi kepada kami saat apel pagi. Dan apabila ada masalah beliau bisa memanggil langsung atau dengan kepala seksi yang terkait, beliau tidak pelit terhadap ilmu yang beliau peroleh pada saat pelatihan dan pembinaan beliau akan membagikan ilmu-ilmu yang di rasa berguna untuk karyawan-karyawannya.

i. Identitas Informan :

Nama : Noor Abadiah
Umur : 44 Tahun
Pendidikan Terakhir : MAN
Jabatan : Pengadministrasian

Ibu Noor Abadiah adalah Pengadministrasian di seksi Bimbingan Masyarakat Islam pada Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Ibu Noor Abadiah:

Kepemimpinan beliau sudah bagus. Beliau selalu melaksanakan tugas dengan aturan yang ada. Beliau selalu memberikan contoh yang baik kepada karyawan-karyawannya dan menegur karyawan-karyawannya apabila ada kesalahan baik secara pribadi maupun lewat kepala seksi terkait. Beliau tegas tetapi beliau tidak pernah melakukan paksaan maupun kekerasan kepada karyawan-karyawannya.

Dalam pengambilan keputusan beliau selalu koordinasi dengan karyawan, dan rapat intren. Pada saat rapat beliau akan menanyakan kendala dan perkembangan kinerja kepada karyawan-karyawannya, dan apabila ada maka beliau akan segera mencari jalan keluar untuk kendala yang sedang di hadapi oleh karyawan-karyawannya.

Beliau biasanya memberikan motivasi kepada kami saat apel pagi. Dan ada pembinaan dari kepegawainya. Tidak lupa pula beliau selalu mengingatkan dan menegur karyawan-karyawannya dalam meningkatkan kinerja maupun program kegiatan bulanan.

j. Identitas Informan :

Nama : Dra.Hj. Muhijrah

Umur : 56 Tahun
Pendidikan Terakhir : S1
Jabatan : Penyusun Bahan Pembinaan Masjid

Ibu Dra.Hj. Muhijrah adalah Penyusun Bahan Pembinaan Mesjid di seksi Bimbingan Masyarakat Islam pada Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Ibu Dra.Hj. Muhijrah:

Kepemimpinan beliau sudah bagus. Beliau selalu melaksanakan tugas dengan aturan yang ada. Beliau dapat berkerjasama dengan baik dengan karyawan dan beliau bersikap tegas dalam kepemimpinannya. Beliau selalu memotivasi dan mengawasi kemajuan kinerja karyawan-karyawannya.

Dalam pengambilan keputusan beliau selalu rapat dengan karyawan, dan apabila pengambilan keputusannya bersifat tertutup maka hanya karyawan-karyawan yang bersangkutan saja yang di panggil beliau untuk mengadakan musyawarah atau rapat.

Beliau biasanya memberikan motivasi kepada kami saat apel pagi, dan pada saat rapat kordinasi, beliau sering membagi ilmu maupun pengalaman-pengalaman beliau saat pelatihan atau pembinaan. Setiap sore beliau sering berkeliling atau monitoring untuk mengecek karyawan-karyawannya di ruangan masing-masing atau tidak dan beliau tidak lupa juga menyempatkan memberikan motivasi kerja kepada karyawan-karyawannya agar bekerja lebih baik lagi.

k. Identitas Informan :

Nama : H. Burhan Noor, M.Pd.I., M.M
Umur : 44 Tahun

Pendidikan Terakhir : S2

Jabatan : Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah

Bapak H. Burhan Noor, M.Pd.I., M.M adalah Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah pada Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Bapak H. Burhan Noor, M.Pd.I., M.M :

Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin dalam menjalankan peran dan tugasnya sudah sesuai peraturan yang ada. Kepala Kementerian Kota Banjarmasin selalu melakukan koordinasi dengan bawahannya tentang pekerjaan masing-masing. Selain itu, setiap rapat beliau selalu menanyakan apa saja kendala dan perkembangan pada kinerja karyawan-karyawannya, apabila ada kendala maka beliau akan berdiskusi untuk mendapatkan jalan keluar untuk kendala itu sendiri.

Dalam pengambilan keputusan biasanya dilakukan musyawarah agar pengambilan keputusan tepat. Apabila ada kendala tentang pekerjaan yang dilakukan bawahannya, beliau selalu menanyakan apa saja kendala yang dihadapi oleh bawahannya dan beliau juga bersama-sama dengan kami langsung mencari jalan keluar untuk menghilangkan kendala tersebut.

Beliau biasanya memberikan motivasi kepada kami saat apel pagi, selain itu juga dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Apabila beliau kembali dari pelatihan atau pembinaan beliau selalu membagikan ilmu-ilmu yang telah beliau dapat kepada karyawan-karyawannya.

B. Analisis Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin Perspektif Ekonomi Islam

Kepemimpinan menurut Islam yaitu musyawarah, adil dan kebebasan berfikir. Melalui musyawarah proses pembuatan keputusan dapat dicapai. Dalam musyawarah semua pihak dapat berperan untuk memutuskan, tidak hanya pemimpin yang berkuasa disini. Seorang pemimpin juga harus bertindak adil tidak memihak siapapun yang benar harus dibela dan yang salah harus diberi sanksi. Prinsip yang terakhir seorang pemimpin juga harus memberikan kebebasan berfikir kepada anggotanya, memberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya. Sehingga karyawan merasa dihargai keberadaannya. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Selain itu kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

1. Peran Pemimpin dalam *Interpersonal Role* (peranan pribadi)

a. *Figurehead* (Peranan sebagai tokoh)

Peran yang diperlukan untuk menjalankan sejumlah kegiatan yang bersifat legal dan sosial. Dalam peran ini Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin menjalankan perannya sebagai *figurehead* dimana pemimpin rajin dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bersifat legal dan sosial seperti memimpin suatu rapat acara menghadiri undangan dari instansi-instansi yang mengundangnya sebagai pembicara atau pematari.

Berdasarkan hasil wawancara memaparkan bahwa peran Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin sebagai *figurehead* dijalankan dengan sangat baik dimana untuk meningkatkan kinerja pegawainya, pemimpin harus memberi contoh kepada pegawainya untuk menjalankan organisasi dengan sungguh-sungguh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin dalam menjalankan peran pemimpin bersifat interpersonal yang diukur berdasarkan figur sudah cukup baik. Terbukti Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin dapat menjalankan perannya sebagai *figurehead*, yakni peran yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang di pimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal ataupun tidak.

b. Leader

Peran yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan. Dalam peran ini peran Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin terus melakukan motivasi terhadap pegawai-pegawai yang ditemuinya dan mengawasi kemajuan pegawai serta memberikan pengarahan yang efektif bagi pegawainya, pada saat pegawai mengalami kendala pemimpin memberikan bimbingan untuk menghadapi kendala, dan juga memberikan petunjuk-petunjuk yang bisa berguna bagi pegawai seperti melakukan kerja sama, membuktikan bahwa peran *leader* dijalankan dengan baik oleh Kepala Kementerian Agama Kota

Banjarmasin karena dalam peran *leader* lah pemimpin bisa memotivasi pegawainya sehingga kinerja pegawai bisa meningkat.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menjalankan perannya pemimpin yang diukur berdasarkan pemimpin sebagai penggerak sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan oleh Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin dalam menggerakkan bawahannya.

c. *Liason*

Peran pemimpin yang memelihara jaringan kontak luar yang memberikan informasi dan dukungan. Pemimpin melakukan peran ini dengan melakukan interaksi bersama teman, staf dan orang-orang yang berada diluar lembaga, untuk mendapatkan informasi. Dalam peran ini Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin menjalankan perannya *liasion* yang artinya Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin selalu menjaga komunikasi dengan individu maupun kelompok, dan membuktikan bahwa Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin menjalankan peran *liason* dalam memimpin sebuah lembaga yang dimana peran ini membangun dan memelihara kontak dalam dan luar organisasi untuk memberikan informasi kepada karyawan-karyawan sehingga informasi yang di dapatkan bisa menjadi dukungan menjalankan tugas sebagai karyawan sehingga meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa peran pemimpin yang diukur berdasarkan peran pemimpin sebagai penghubung sudah cukup

baik dilaksanakan oleh Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin, dibuktikan dengan terjalinnya kerja sama yang baik sesama karyawan.

2. Peran Pemimpin dalam *Discison Making* (peranan membuat keputusan)

a. *Enterpreneur*

Dalam peran ini pemimpin menjalankan perannya seperti mengidentifikasi ide-ide pembaruan yang berfungsi untuk lembaga dan menerapkan sehingga muncul inovasi-inovasi dalam Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin turut mengeluarkan ide-idenya dan langsung dikatakan kepada karyawan apabila menganggap itu penting untuk dilaksanakan secara langsung seperti membuat lingkungan kerja nyaman dan santai, dan pada saat ada kegiatan di kantor Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin berperan aktif.

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa peran *enterpreneur* dijalankan dengan baik oleh Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin karena peran ini sangat berpengaruh pada kinerja karyawan dengan menjalankan peran ini karyawan bisa meningkatkan kinerjanya karena perlunya inovasi-inovasi dalam bekerja sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman.

b. *Distrubance hendler*

Peran yang bertanggung jawab atas tindakan korektif bila organisasi menghadapi gangguan mendadak dan penting. Dalam peran ini Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin menjalankan perannya sebagai

distribance hendler yang dimana Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin langsung berkaitan bila ada gangguan yang muncul yang bisa berakibat langsung pada instansi. Setiap ada masalah di instansi Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi apabila ada karyawan yang bermasalah sesama karyawan Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin pasti mencari jalan keluarnya.

Berdasarkan hasil penelitian memaparkan bahwa peran pemimpin Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin sebagai *distrubance hendler* dilakukan dengan sangat baik dimana untuk meningkatkan kinerja karyawan butuh peran pemimpin yang bisa bertugas untuk mengamankan jalannya kegiatan instansi dan menjaga kekondusifan dalam suatu instansi.

c. *Resource allocation*

Dalam peran ini Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin menjalankan sebagai peran *resource allocation* yang dimana peran ini bertujuan untuk mengambil suatu tindakan yang penting untuk organisasi dan memiliki kewenangan dalam mengendalikan penggunaan sumber daya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin menjalankan peran *resource allocation* yang dimana peran ini peran yang tidak boleh tidak harus dijalankan karena

peran ini berkaitan langsung dengan proses pembuatan keputusan yang berhubungan langsung dengan kinerja karyawan.

d. *Negotiator*

Peran yang bertanggung jawab mewakili organisasi pada perundingan. Dalam peran ini Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin di harapkan bisa menjadi peran yang menghubungkan satu organisasi dengan organisasi lainnya apabila lembaga ini membutuhkan informasi dari organisasi-organisasi lainnya.

Dari hasil wawancara bersama pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin bahwa Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin pasti meminta pegawai untuk aktif berpartisipasi dalam suatu rapat kerja dengan memberikan kebebasan penuh kepada pegawai dengan itu dapat membicarakan segala hal perkara yang diagendakan dan Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin dan bernegosiasi dengan pegawai tentang masalah kinerja.

Berdasarkan hasil kutipan wawancara bisa diketahui bahwa Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin menjalankan peran *negotiator* yang dimana Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin berpartisipasi langsung dalam kegiatan negosiasi dengan staf pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin.

3. Peran pemimpin dalam *Information Role* (Peranan sumber informasi)

a. *Monitor and dessinator*

Peran yang menerima informasi sangat beraneka, berfungsi sebagai pusat informasi luar dalam organisasi. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dalam hal ini Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin memiliki interaksi sosial yang baik dengan pegawai ataupun di luar instansi dan dapat memberikan pengarahan dengan ramah terhadap bawahan, selalu menjaga komunikasi dengan pegawai atau instansi lain. Dari hasil ini bisa diketahui bahwa dengan menjalankan peran *monitor and dessinator* Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin dapat mengetahui keadaan instansi dengan baik dan bisa mengetahui langsung masalah-masalah internal dalam pegawai sehingga bermanfaat bagi kinerja pegawainya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pemimpin bersifat informasi yang diukur berdasarkan peran pemimpin sebagai pemantau sudah cukup baik terbukti Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin mampu menjalankan peran sebagai pemantau pada setiap aktifitas, dari peran pemimpin bersifat informasi yang diukur berdasarkan peran pemimpin sebagai pemberi informasi sudah cukup baik. Hal ini terlihat dalam melakukan penyampaian informasi ke dalam instansinya, dan informasi yang berasal dari bawahannya atau stafnya ke bawahan atau staf lainnya.

b. *Spoke person*

Peran yang meneruskan informasi kepada luar rencana, tindakan dan hasil organisasi. Dalam peran ini pemimpin diharapkan bisa menyampaikan informasi instansinya kepada instansi diluar ketika ada pertemuan dengan instansi lain ketika pemimpin diundang sebagai pembicara atau pemateri di instansi tersebut pemimpin menyampaikan rencana kebijakan dan kinerja instansinya.

Dari hasil wawancara bisa di pastikan bahwa Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin menjalankan peran *spoke person* dalam peran ini juga pegawai bisa mengetahui sebagaimana kinerja pegawai tersebut dalam instansi sehingga pegawai tersebut bisa meningkatkan kinerjanya.

4. Peranan Kepemimpinan Menurut Islam

Kepemimpinan dalam Islam tidak lepas dari sosok Nabi Muhammad SAW, kepemimpinan inilah yang patut dijadikan panutan bagi seorang muslim untuk menjadi pemimpin yang baik. Islam menyebutkan bahwa terdapat sifat kepemimpinan yang berhubungan dengan Nabi Muhammad SAW yaitu Sidiq atau benar mereka yang memiliki karakter jujur selalu seimbang antara muhasabah dan dosa mereka, menurut ajaran Islam. Dalam hal ini termasuk sikap, melakukan sesuatu atau pekerjaan, dan dalam tujuan keuangan, Amanah atau dapat dipercaya memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, melakukan tugas-tugas dengan sangat baik, Fatanah dan cerdas yaitu mampu memecahkan masalah, memiliki konsep serta memperluas pengetahuan, dan Tabliqh

atau menyampaikan yang berarti mampu memecahkan masalah, memiliki konsep serta memperluas pengetahuan.

Menurut Hadari Nawawi, keempat hal tersebut sejatinya adalah sifat-sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW dalam memimpin umatnya. Penerapan konsep yang mengedepankan nilai moral dan ibadah seperti yang diajarkan pada ajaran Islam, diimplementasikan kedalam gaya kepemimpinannya. Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin menginginkan bahwa didalam memimpin instansinya agar menerapkan sifat-sifat kepemimpinan yang terinspirasi pada kepemimpinan Nabi yang selama ini diajarkan oleh Islam yang diwujudkan seperti tegas namun tidak menghakimi, sabar dan juga menjadi teladan bagi bawahannya. Dalam hal ini berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan diketahui bahwa Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin dalam memimpin tidak pernah menggunakan paksaan ataupun kekerasan. Hal ini dikarenakan sudah adanya aturan yang harus ditaati oleh pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin walaupun masih adanya pegawai-pegawai yang melanggar aturan tersebut. Dalam Islam sikap tegas berarti tegas terhadap aturan-aturan Islam, misalnya pada Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin diterapkan dalam mengingatkan bawahannya dalam kinerja maupun program kegiatan bulanan, memberikan contoh yang baik, dan memusyawarahkan setiap ada hal yang harus di pecahkan, namun tidak

berarti dengan sikap marah, melainkan mengingatkan, yang kedua ialah sabar.

قُلْ يُعْبَادِ الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا رَبَّكُمُ لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا فِي هَذِهِ الدُّنْيَا حَسَنَةٌ وَأَرْضُ اللَّهِ وَاسِعَةٌ
 إِنَّمَا يُؤَفِّقِي الصَّابِرِينَ أَجْرَهُمْ بِغَيْرِ حِسَابٍ

Artinya : “Sesungguhnya hanya orang-orang yang bersabarlah yang dicukupkan pahala mereka tanpa batas.” (Al-Zumar:10)

Dalam ayat diatas jelas bahwa Islam selalu mengajarkan hal-hal yang positif kepada manusia. Bahwa Allah SWT menjanjikan pahala bagi mereka yang bersikap sabar. Dengan kata lain Islam tak pernah mengajarkan hal yang buruk, yang menimbulkan perpecahan. Jika setiap muslim mampu memaknai dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari maka tidak dipungkiri bahwa hal tersebut bisa berdampak baik pada dirinya maupun orang lain dan juga akan meminimalkan terjadinya konflik karena menyuruh setiap muslim untuk bersabar dan tidak membiarkan emosinya menguasai.

Pada dasarnya shalat merupakan ibadah yang wajib dikerjakan dalam agama Islam. Banyak sekali manfaat yang diperoleh dalam ibadah shalat berjamaah jika diterapkan di suatu organisasi maka membawa misi untuk mendisiplinkan bahkan mempererat persaudaraan diantara anggota instansi baik atasan maupun bawahan. Jika dilihat dalam shalat berjamaah Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin sudah melaksanakannya, tetapi ditengah pademi Covid 19 ini shalat berjamaah tidak bisa dilakukan lagi mengingat kondisi yang sedang terjadi.

Selain itu sebagai seorang pemimpin muslim, juga harus memiliki prinsip-prinsip kepemimpinan yang sesuai dalam ajaran Islam, yaitu diantaranya, musyawarah, adil dan kebebasan berfikir.

a) Musyawarah

Nabi Muhammad saw telah mempraktikkan prinsip ini bersama sahabatnya dalam mengambil keputusan yang bersifat publik, meski nabi sendiri seorang yang ma'shum yang senantiasa berada dalam control Allah SWT.

Dari hasil wawancara di atas kepala Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin selalu melakukan musyawarah apabila mengambil keputusan, beliau akan mengadakan rapat atau pun memanggil kepala seksi dan karyawan yang bersangkutan dalam pengambilan keputusan.

b) Adil

Di sini pemimpin seharusnya mampu memperlakukan semua orang secara adil. seorang pemimpin harus benar-benar ikhlas dalam menjalankan tugas dan orientasinya semata-mata karena Allah SWT.

Dari hasil wawancara di atas Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin mampu berlaku adil kepada karyawan-karyawannya.

c) Kebebasan Berfikir

Pemimpin harus memberikan kebebasan dalam berfikir secara mandiri tentang segal sesuatu yang ada di sekelilingnya. Pemimpin harus memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengeluarkan hasil pemikirannya dan mengemukakannya .

Dari hasil wawancara di atas bisa dilihat bahwa kepala Kantor kementerian Agama Kota Banjarmasin selalu memberikan karyawannya kesempatan untuk mengeluarkan hasil pemikirannya pada saat rapat dan pada saat pengambilan keputusan, akan tetapi tetap keputusan akhir ada di tangan kepala kantor kementerian agama kota Banjarmasin.

C. Kendala Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin

Dalam kepemimpinannya, Kepala Kementerian Agama Kota Banjarmasin menemukan beberapa faktor yang menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja pegawai khususnya yang berasal dari dalam (faktor internal). Berdasarkan wawancara dengan pemimpin pada Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin diketahui bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai yang ada ditemui beberapa kendala yaitu :

1. Masih ada pegawai yang belum mahir menggunakan komputer, dalam hal ini usia mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan pegawai, karena sebagian pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin usianya sudah lebih dari 30 tahun sehingga untuk mengoperasikan komputer masih mengalami kesulitan. Padahal di zaman sekarang, semua pegawai dituntut untuk *up to date* dalam mengikuti perkembangan teknologi yang berkembang.
2. Tidak semua pegawai menerapkan disiplin waktu, dalam hal ini masih ada pegawai yang datang terlambat menghadiri apel pagi dengan alasan tertentu

seperti adanya keperluan mendesak dengan keterbatasan waktu di pagi hari menyebabkan masih ada pegawai yang terlambat mengikuti apel karena mengerjakan berbagai urusan lain di luar kantor terutama yang menyangkut urusan rumah tangga.

3. Motivasi pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik atau untuk berprestasi tinggi dalam bekerja masih rendah. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin masih berdasarkan kehadiran, sehingga pegawai merasa asalkan mereka bekerja dengan baik itu sudah cukup. Padahal ada beban dan tanggung jawab yang mereka terima untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan sebaik-baiknya.

Untuk mengatasi kendala tersebut pemimpin perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerja pegawainya, yaitu :

1. Pemimpin perlu mengadakan pelatihan komputer untuk pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin agar dapat mengoperasikan komputer guna menunjang pekerjaan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai yang ada.
2. Pemimpin harus lebih meningkatkan sanksi dari aturan-aturan yang ada khususnya tentang kedisiplinan. Sehingga dengan adanya sanksi tersebut diharapkan pegawai menjadi lebih disiplin.
3. Pemimpin perlu menentukan alat motivasi yang tepat untuk memotivasi bawahannya dengan melakukan pendekatan dan pengamatan langsung terhadap cara kerja pegawai guna meningkatkan kinerja pegawainya.