

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN
BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA
PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU**

SKRIPSI

**OLEH
MUTHIA LATHIFA
NIM. 200106110079**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2024**

LEMBAR PENGAJUAN

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN
BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA
PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana

Oleh

Muthia Lathifa

NIM. 200106110079



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2024

LEMBAR PERSETUJUAN

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN BUDAYA
ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU**

SKRIPSI

Oleh:

Muthia Lathifa

NIM. 200106110079

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertanggung jawabkan dalam sidang skripsi

Dosen Pembimbing

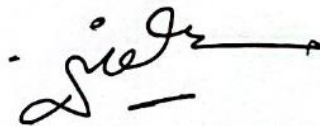


Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd

NIP. 19801001 200801 1 016

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Dr. Nurul Yaqien, M.Pd

NIP. 19781119 200604 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN
BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA
PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU**

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Muthia Lathifa (200106110079)

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 30 September 2024 dan dinyatakan

LULUS

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Panitia Ujian

Ketua Sidang
Walid Fajar Antariksa, M.M
NIP. 19861121 201503 1 003

Sekretaris Sidang
Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd
NIP. 19801001 200801 1 016

Dosen Pembimbing
Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd
NIP. 19801001 200801 1 016

Penguji Utama
Dr. Devi Pramitha, M.Pd. I
NIP. 19901221 201903 2 012

Tanda Tangan

: 

: 

: 

: 

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd
NIP. 19650403 199803 1 002

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muthia Lathifa

NIM : 200106110079

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Judul : Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi ini merupakan karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya yang telah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain. Adapun pendapat atau temuan orang lain dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah atau aturan yang diterbitkan oleh kampus dan dicantumkan dalam daftar rujukan. Apabila dikemudian hari ternyata skripsi ini terdapat unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa adanya paksaan dari pihak lain.

Malang, 25 Agustus 2024

Hormat Saya,



Muthia Lathifa
Muthia Lathifa

NIM. 200106110079

LEMBAR MOTO

إِغْتَنِمِ خَمْسًا قَبْلَ خَمْسٍ : شَبَابَكَ قَبْلَ هَرَمِكَ وَ صِحَّتَكَ قَبْلَ سَقَمِكَ وَ غِنَاكَ قَبْلَ
فَقْرِكَ وَ فَرَاغَكَ قَبْلَ شُغْلِكَ وَ حَيَاتَكَ قَبْلَ مَوْتِكَ

“Manfaatkanlah 5 perkara sebelum datang 5 perkara lainnya, gunakanlah masa hidupmu sebelum datang matimu, masa sehatmu sebelum masa sakitmu, masa lapangmu sebelum datang masa sibukmu, masa mudamu sebelum masa tuamu, dan masa kayamu sebelum masa miskinmu”

(H.R. Al-Hakim dalam Al Mustadroknya 4: 341)¹

¹ H.R. Al-Hakim dalam Al Mustadroknya 4: 341.

NOTA DINAS PEMBIMBING

Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd
Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Malang, 2 September 2024

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana
Malik Ibrahim Malang

Di Malang

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Sesudah melakukan beberapa kali pelaksanaan bimbingan secara tatap muka, baik dari segi isi, bahasa, maupun teknik penulisan, dan setelah membaca skripsi tersebut di bawah ini:

Nama : Muthia Lathifa
NIM : 200106110079
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu

Oleh karena itu, selaku pembimbing skripsi dari mahasiswa di atas, maka kami berpendapat bahwasanya mahasiswa tersebut sudah layak untuk mempertanggungjawabkan penelitian skripsinya dalam sidang skripsi. Demikian dari kami, kurang lebihnya mohon maaf.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Dosen Pembimbing,



Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd

NIP. 19801001 200801 1 016

LEMBAR PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbilalamin, puji dan syukur selalu penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat pertolongan, rahmat, taufiq, hidayah dan inayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik, walaupun masih jauh dari kata sempurna karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT sang pencipta, tetapi penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan skripsi ini. Dengan segala rasa syukur dan kerendahan hati, skripsi ini penulis persembahkan kepada:

Kedua orang tua penulis yang penulis sangat cintai, Bapak Imam Mundzir dan Ibu Yulistikomah. Terima kasih banyak karena selalu mendoakan penulis, terima kasih telah memberikan *support* dan kasih sayang yang luar biasa kepada penulis, yang telah sabar merawat dan mendidik penulis, yang selalu mengusahakan apa saja demi kebahagiaan penulis. Sekali lagi penulis ucapkan terima kasih banyak atas apa yang bapak dan ibu perjuangkan untuk penulis selama ini. Serta tak lupa penulis ucapkan terima kasih kepada adik penulis tercinta, Dewi Syarofa yang sudah menemani dan menghibur penulis dikala jenuh. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan berkah dan kebahagiaan kepada kalian.

Penulis juga ucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing penulis, yaitu Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd yang telah dengan sabar memberikan arahan, kritik, dan masukan yang sangat berharga dalam proses penyusunan skripsi ini. Serta kepada para dosen dan guru yang telah membimbing penulis sejak masa sekolah hingga perkuliahan.

Penulis juga ucapkan terima kasih kepada Muhammad Abdul Ghani yang sudah menjadi *support system* penulis, selalu memberikan motivasi, semangat, dukungan dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Kemudian penulis juga ucapkan terima kasih kepada teman-teman penulis, yaitu Alfina, Laila Nur Fitriani, Fikrotul Muflihah dan Selvi Nur Alawiyah yang sudah berbagi canda tawa, semangat, motivasi dan kebersamaannya selama ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Terakhir tak lupa penulis juga persembahkan skripsi ini kepada diri penulis sendiri. Terima kasih atas ketekunan, kesabaran dan semangatnya dalam menghadapi berbagai tantangan selama proses penyusunan skripsi ini. Setiap langkah yang penulis ambil, setiap halangan yang berhasil penulis lalui, adalah bukti dari kemampuan diri untuk terus maju dan berkembang. Semoga pencapaian ini menjadi langkah awal untuk keberhasilan-keberhasilan lain di masa depan.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbilalamin, puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT pencipta langit, bumi dan seisi-Nya, pemberi nikmat yang tak terhitung jumlah-Nya. Berkat rahmat, taufiq, hidayah dan inayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu”. Tak lupa sholawat dan salam selalu tercurahkan kepada Nabi kita tercinta, Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari zaman kegelapan menuju terang benderang ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak dapat diselesaikan tanpa dukungan dari berbagai pihak, baik secara moril ataupun material. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih untuk seluruh pihak yang sudah membantu dalam penyusunan skripsi ini, di antaranya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. Nurul Yaqien, M.Pd selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, sekaligus dosen wali penulis.
4. Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd selaku dosen pembimbing penulis yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaganya untuk membimbing dan memberikan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.

5. Segenap dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan segenap dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang sudah memberikan wawasan keilmuan yang bermanfaat kepada penulis selama penulis menempuh pendidikan S1.
6. Bapak Machsun Zain, S.Ag, M.Si selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu, Ibu Siti Nur Jamilah, S. Pd. I, Bapak Aqim Mustaqim, S.H, Bapak Candra Nur Chalis, S.H, M.H dan seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batu yang sudah bersedia memberi izin penulis melakukan penelitian di sana dan bersedia untuk membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang sudah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu, untuk perbaikan dalam penelitian ini, penulis mengharapkan kritik, saran serta masukan yang membangun dari semua pihak. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan penulis sendiri.

Malang, 25 Agustus 2024

Penulis,



Muthia Lathifa

NIM. 200106110079

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
LEMBAR PENGAJUAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	v
LEMBAR MOTO	vi
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	vii
LEMBAR PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK	xviii
<i>ABSTRACT</i>	xix
مستخلص البحث	xx
TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Orisinalitas Penelitian.....	12
F. Definisi Istilah	18
G. Sistematika Penulisan.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	21
A. Kajian Teori.....	21
1. Gaya Kepemimpinan Demokratis	21
2. Budaya Organisasi.....	33
3. Kinerja Pegawai	41
B. Perspektif Teori dalam Islam.....	50
1. Kepemimpinan Demokratis dalam Perspektif Islam.....	50

2. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam.....	52
3. Kinerja dalam Perspektif Islam	53
C. Kerangka Berpikir	55
BAB III METODE PENELITIAN	56
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	56
B. Lokasi Penelitian	57
C. Kehadiran Penelitian	57
D. Data dan Sumber Data.....	58
1. Data Primer	58
2. Data Sekunder	58
E. Teknik Pengumpulan Data	59
1. Wawancara (<i>interview</i>)	59
2. Observasi.....	60
3. Dokumentasi	60
F. Pengecekan Keabsahan Data.....	61
G. Analisis Data	62
H. Prosedur Penelitian.....	65
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	67
A. Paparan Data.....	67
1. Sejarah Singkat Kantor Kementerian Agama Kota Batu	67
2. Visi dan Misi	68
3. Lokasi Penelitian.....	68
4. Struktur Organisasi.....	69
5. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab	69
6. Data Pegawai.....	71
7. Fungsi dan Tugas	74
B. Hasil Penelitian.....	75
1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Kantor Kemenag Kota Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	75
2. Implementasi Budaya Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	102
BAB V PEMBAHASAN	121
A. Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	121

B. Implementasi Budaya Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	143
BAB VI PENUTUP	161
A. Kesimpulan.....	161
B. Saran.....	163
DAFTAR PUSTAKA.....	165
LAMPIRAN-LAMPIRAN	171

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 2 Orisinalitas Penelitian	15
Tabel 3. 1 Informan atau Narasumber Penelitian.....	60
Tabel 4. 1 Data Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batu.....	71
Tabel 4. 2 Data Pegawai Yang Melaksanakan Tugas Belajar	88
Tabel 4. 3 Lima Budaya Kerja Kementerian Agama.....	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	55
Gambar 3. 1 Model Analisis Data Miles dan Huberman	63
Gambar 4. 1 Bagan Struktur Organisasi Kantor Kemenag Kota Batu.....	69
Gambar 4. 2 Core Value ASN.....	111
Gambar 4. 3 Sasaran Kerja Pegawai (SKP).....	113
Gambar 5. 3 Bagan Kerangka Hasil Penelitian.....	160

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pengajuan Izin Penelitian ke Kantor Kemenag Kota Batu.....	172
Lampiran 2 Surat Balasan Kementerian Agama Kota Batu.....	173
Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara	174
Lampiran 4 Dokumentasi Kegiatan di Kemenag Kota Batu.....	175
Lampiran 5 Transkrip Wawancara.....	177
Lampiran 6 Biodata Mahasiswa.....	194

ABSTRAK

Lathifa, Muthia. 2024. *Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu*. Skripsi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing skripsi: Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan elemen yang sangat penting bagi sebuah organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan optimal, dimana pegawai yang berkualitas akan menghasilkan kinerja yang bermutu bagi kesuksesan kariernya maupun organisasinya. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan Kepala Kemenag Kota Batu ialah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan ini memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan partisipatif untuk mencapai efektivitas organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kemudian budaya organisasi yang kuat akan memberikan landasan yang jelas bagi perilaku, nilai, dan norma yang harus diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Hal tersebut dapat mempengaruhi sikap dan perilaku semua komponen organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencapai kinerja yang optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*). Data penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, serta dianalisis dengan kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini adalah: 1) Implementasi gaya kepemimpinan demokratis Kepala Kemenag Kota Batu bisa dilihat dari sikap beliau yang sesuai dengan indikator-indikator dari gaya kepemimpinan demokratis, seperti pendapat terfokus pada hasil musyawarah, tenggang rasa, memberikan kesempatan pegawai dalam mengembangkan karier, terbuka terhadap kritikan, membangun suasana kekeluargaan, mengetahui kelebihan dan kelemahan pegawai, berkomunikasi baik dengan pegawai, dan tanggap terhadap situasi. 2) Implementasi budaya organisasi di Kantor Kemenag Kota Batu menunjukkan budaya organisasi yang positif. Hal tersebut terlihat dari terlaksananya indikator-indikator budaya organisasi yang terdiri dari: a) Norma yang terdiri dari norma agama, hukum, kesopanan dan kesusilaan. b) Nilai dominan berupa penerapan pada *core value* BerAKHLAK, 5 nilai budaya kerja Kemenag, nilai Iman dan Taqwa, nilai kerjaku adalah ibadahku serta nilai gotong royong. c) Aturan yang berlaku di Kantor Kemenag Kota Batu adalah segala aturan atau kebijakan yang sudah diatur oleh negara. d) Iklim organisasi Kemenag Kota Batu menunjukkan suasana kerja yang sejuk dan harmonis. Pegawai selalu menerapkan kebersamaan dan gotong royong dan saling tolong menolong. Lingkungan kerja yang kecil ini juga menyebabkan penumpukan pekerjaan di beberapa pegawai.

ABSTRACT

Lathifa, Muthia. 2024. Implementation of Democratic Leadership Style and Organizational Culture in Improving Employee Performance at *Kantor Kementerian Agama Kota Batu*. Thesis, Department of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Thesis supervisor: Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd

Keywords: Democratic Leadership Style, Organizational Culture, Employee Performance

Employee performance is a very important element for an organization in carrying out its duties optimally, where quality employees will produce quality performance for the success of their careers and their organizations. There are several factors that can affect employee performance, one of which is leadership style and organizational culture. The leadership style of the Head of the *Kantor Kemenag Kota Batu* is a democratic leadership style. This leadership style has an important role in creating a conducive and participatory work atmosphere to achieve organizational effectiveness in improving employee performance. Then a strong organizational culture will provide a clear foundation for behavior, values, and norms that must be followed by all members of the organization. This can influence the attitudes and behavior of all components of the organization, thus creating a conducive work environment to achieve optimal performance.

This study aims to describe the implementation of a democratic leadership style and organizational culture in improving employee performance at the *Kantor Kementerian Agama Kota Batu*. This study uses a descriptive qualitative approach with a case study research type. The research data were obtained from interviews, observations, and documentation, and were analyzed by data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The results of this study are: 1) The implementation of the democratic leadership style of the Head of the *Kantor Kemenag Kota Batu* can be seen from his attitude which is in accordance with the indicators of a democratic leadership style, such as opinions focused on the results of deliberations, tolerance, providing opportunities for employees to develop their careers, being open to criticism, building a family atmosphere, knowing the strengths and weaknesses of employees, communicating well with employees, and being responsive to situations. 2) The implementation of organizational culture at the *Kantor Kemenag Kota Batu* shows a positive organizational culture. This can be seen from the implementation of organizational culture indicators consisting of: a) Norms consisting of religious norms, law, politeness and morality. b) Dominant values in the form of the application of the core value of BerAKHLAK, 5 values of the Ministry of Religious Affairs work culture, the value of Faith and Piety, the value of my work is my worship and the value of mutual cooperation. c) The rules that apply at the *Kantor Kemenag Kota Batu* are all rules or policies that have been regulated by the state. d) The organizational climate of this office shows a cool and harmonious working atmosphere. Employees always implement togetherness and mutual cooperation and help each other. This small work environment also causes work to pile up on some employees.

مستخلص البحث

لطيفة، مطية. ٢٠٢٤. تنفيذ أسلوب القيادة الديمقراطية والثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين في مكتب وزارة الشؤون الدينية بمدينة باتو. رسالة جامعية، برنامج إدارة التعليم الإسلامي، كلية العلوم التربوية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانغ. مشرف الرسالة: الدكتور محمد فهم ظرب، الماجستير

الكلمات المفتاحية : أسلوب القيادة الديمقراطية، الثقافة التنظيمية، أداء الموظف

يعد أداء الموظفين عنصرًا مهمًا جدًا للمنظمة للقيام بواجباتها على النحو الأمثل، حيث سينتج الموظفون ذوو الجودة أداءً عالي الجودة لنجاح حياتهم المهنية والمنظمة. هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف، أحدها هو أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. أسلوب القيادة لرئيس وزارة الأديان في مدينة باتو هو أسلوب قيادة ديمقراطي. ولهذا الأسلوب القيادي دور مهم في خلق جو عمل ملائم وتشاركي لتحقيق الفعالية التنظيمية في تحسين أداء الموظفين. ومن ثم ستوفر الثقافة التنظيمية القوية أساسًا واضحًا للسلوك والقيم والأعراف التي يجب أن يتبناها جميع أعضاء المنظمة. وهذا يمكن أن يؤثر على مواقف وسلوك جميع مكونات المنظمة، وبالتالي خلق بيئة عمل تساعد على تحقيق الأداء الأمثل

يهدف هذا البحث إلى وصف تطبيق أسلوب القيادة الديمقراطية والثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين في مكتب وزارة الدين بمدينة باتو. يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي النوعي مع نوع دراسة الحالة البحثية. تم الحصول على بيانات هذا البحث من المقابلات والملاحظات والوثائق، وتم تحليلها عن طريق تقليل البيانات. وعرض البيانات واستخلاص النتائج

نتائج هذا البحث هي: (١) يمكن رؤية تنفيذ أسلوب القيادة الديمقراطية لرئيس مكتب الشؤون الدينية في مدينة باتو من خلال مواقفه التي تتوافق مع مؤشرات أسلوب القيادة الديمقراطية، مثل التركيز على نتائج المشاورة، التسامح، إعطاء الفرصة للموظفين لتطوير حياتهم المهنية، الانفتاح على النقد، بناء جو عائلي، معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، التواصل الجيد مع الموظفين، والاستجابة للأوضاع. (٢) يظهر تنفيذ ثقافة المنظمة في مكتب الشؤون الدينية في مدينة باتو ثقافة تنظيمية إيجابية. ويظهر ذلك من خلال تطبيق مؤشرات الثقافة التنظيمية التي تتكون من: (أ) القواعد التي تشمل القواعد الدينية، القانونية، الأدبية والأخلاقية. (ب) القيم السائدة التي تتمثل في تطبيق القيم الأساسية لبرنامج "برأخلاق"، القيم الخمس للعمل في وزارة الشؤون الدينية، قيم الإيمان والتقوى، قيمة "عملي هو عبادتي" وكذلك قيمة العمل الجماعي. (ج) القوانين المعمول بها في مكتب الشؤون الدينية في مدينة باتو هي جميع القوانين أو السياسات التي حددها الدولة. (د) يشير مناخ التنظيم في مكتب الشؤون الدينية في مدينة باتو إلى بيئة عمل هادئة ومنسجمة. الموظفون دائماً يطبقون التعاون والعمل الجماعي ويساعدون بعضهم البعض. كما أن البيئة العملية الصغيرة هذه تؤدي إلى تراكم الأعمال على بعض الموظفين.

TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan transliterasi berdasarkan keputusan Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 Tahun 1987 dan No. 0543 b/U/1987 yang dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = 'a	ء = 'a
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang =	â
Vokal (i) panjang =	î
Vokal (u) panjang =	û

C. Vokal Diftong

او =	aw
اي =	ay
وا =	û
يا =	î

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Era informasi dan globalisasi saat ini telah menghadirkan transformasi mendalam bagi organisasi dalam mengelola dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusia (SDM) mereka. Organisasi dituntut untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang terus berubah dengan cepat. Transformasi ini mencakup penyesuaian terhadap perkembangan teknologi informasi, perubahan kebijakan, dan juga tuntutan dari masyarakat yang terus berubah-ubah. Maka perlunya dilakukan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi, baik dalam perusahaan, lembaga ataupun instansi. Menurut Sofyan Tsauri, pengembangan SDM ialah upaya dari organisasi memberikan fasilitas bagi pegawainya agar mendapatkan pengetahuan, kecakapan, dan juga kesiapan dalam menangani pekerjaan di masa kini maupun masa yang akan datang.² Dengan melakukan pengembangan yang efektif terhadap SDM dalam organisasi, maka akan menghasilkan kinerja pegawai yang memuaskan.

Kinerja pegawai merupakan elemen yang sangat penting bagi sebuah organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan optimal, dimana kinerja digunakan sebagai penilaian hasil kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas yang sudah diberikan. Menurut Mangkunegara,

² Sofyan Tsauri, 2013, "*MSDM - Manajemen Sumber Daya Manusia*", Jember: STAIN Jember Press, hal. 99.

kinerja ialah hasil kerja yang diperoleh seorang pegawai yang dilihat baik dalam aspek kualitas ataupun kuantitasnya dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan apa yang menjadi kewajibannya.³ Sedangkan menurut Afuan *et al.*, kinerja pegawai merupakan suatu capaian kerja pegawai baik dicapai secara individu maupun kelompok dalam menjalankan tugas serta fungsi organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai dikatakan berkualitas bilamana pegawai tersebut memberikan kinerja yang bermutu bagi kesuksesan pekerjaannya maupun organisasinya.⁴ Sehingga organisasi harus selalu memperhatikan dan meningkatkan kinerja para pegawainya agar setiap pegawai dapat berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan organisasi.

Baik buruknya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor yang ada didalam organisasi tersebut. Kasmir, menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen serta disiplin kerja.⁵ Dari pendapat yang dijelaskan oleh Kasmir, dapat kita pahami bahwa gaya kepemimpinan dan juga budaya organisasi yang terbentuk dan berkembang di suatu lembaga atau organisasi merupakan

³ Anwar Prabu Mangkunegara, 2008, "*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*", Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hal. 67.

⁴ M Afuan, Hapzi Ali dan Zefriyenni, "Peningkatan Kinerja dan Kepuasan Kerja: Motivasi dan Komitmen Organisasi (Studi Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)", *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 4, no. 6 (2023): 855-856, <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>.

⁵ Kasmir, 2016, "*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*", Depok: PT Rajagrafindo Persada, hal. 189.

salah satu yang menjadi faktor penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai di sebuah lembaga tersebut.

Dalam organisasi, peran dari pemimpin merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Lewat wewenang yang dimilikinya, seorang pemimpin dapat menggerakkan, mengendalikan serta membimbing bawahannya mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan. Kepemimpinan akan menjadi efektif apabila pemimpin mampu menggerakkan bawahannya dalam mencapai prestasi yang membanggakan.⁶ Tentu saja bukan hal yang mudah bagi seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya agar mau untuk di pimpin. Hal tersebut dikarenakan beragamnya karakter dan latar belakang para bawahannya sehingga menghasilkan pola pikir yang berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya. Maka perlunya perhatian bagi seorang pemimpin untuk menentukan gaya kepemimpinan apa yang sesuai dengan karakter para pegawainya, sehingga gaya kepemimpinan tersebut dapat diterima oleh para pegawainya.

Tentunya dalam menjalankan kepemimpinannya, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak sama, dikarenakan setiap pemimpin mempunyai karakter, pendekatan dan pola perilaku dalam memimpin yang berbeda-beda. Manner Tampubolon, mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai sikap pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja dengan optimal demi mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan

⁶ Syamsu Q Badu and Novianty Djafri, 2017, *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, Gorontalo: Ideas Publishing, hal. 57.

bersama.⁷ Agar dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerja secara optimal dan memastikan tujuan organisasi tercapai, maka pemimpin perlu untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kebutuhan, karakteristik dan dinamika organisasi yang dipimpinnya. Sehingga pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan menciptakan lingkungan yang mendukung keberhasilan organisasi dan perkembangan individu di dalamnya.

Dari beberapa gaya kepemimpinan, terdapat gaya kepemimpinan demokratis, dimana pemimpin berfokus pada keterlibatan semua pegawainya dalam memberikan saran dan mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan demokratis menekankan pentingnya komunikasi antar sesama pegawai. Kepemimpinan ini mengutamakan partisipasi kelompok dalam diskusi dan pengambilan keputusan dengan pemimpin sebagai pusatnya.⁸ Hal ini tentunya akan berdampak positif bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dikarenakan partisipasi aktif dari pegawai akan membuat pegawai mengasah kemampuannya sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai. Penerapan kepemimpinan demokratis dalam organisasi adalah upaya menanamkan nilai-nilai demokrasi pada anggota, terutama oleh pemimpin dalam memajukan organisasi secara keseluruhan. Konsep kepemimpinan ini berperan penting dalam menciptakan suasana yang kondusif untuk mencapai efektivitas organisasi.⁹

⁷ Manner Tampubolon, 2022, "Dinamika Kepemimpinan", *SKYLANDSEA PROFESIONAL Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Teknologi*, Vol. 2, No. 1, hal. 3.

⁸ Pratiwi and Manafe, 2022, "*Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan*", *VISIONIDA*, Vol. 8, No. 1, hal. 4.

⁹ Handrian and Iwariu, 2022, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Suatu Organisasi", *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, Vol. 9, No. 2, hal. 708.

Kepemimpinan demokratis menurut Robbins ialah seorang pemimpin yang sering mengajak para pegawai untuk dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan, mempercayakan wewenang kepada pegawai serta memanfaatkan *feedback* sebagai kesempatan untuk melatih para pegawainya.¹⁰ Keterlibatan ini membuat pegawai merasa termotivasi karena kontribusi mereka dalam memberikan masukan atau ide saat berdiskusi dihargai pemimpin dan juga mereka merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai, sehingga mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dalam mencapai hasil yang lebih baik.

Faktor lainnya yang dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai ialah budaya organisasi dalam suatu lembaga. Budaya organisasi bisa mempengaruhi bagaimana cara pegawai bertindak, budaya organisasi yang positif dalam organisasi atau lembaga akan menjadi pendorong bagi kinerja pegawai dan juga keberhasilan dari organisasi tersebut, hal tersebut dikarenakan budaya organisasi yang positif akan memberikan kemungkinan kepada pegawai untuk berkembang, berkontribusi dan bekerja secara optimal untuk organisasinya. Sedangkan budaya organisasi yang negatif hanya akan memberikan pengaruh yang merugikan bagi organisasi dan juga kinerja para pegawai.

Budaya organisasi menurut Effendy, ialah norma, nilai-nilai, anggapan, kepercayaan, filsafat serta kebiasaan yang berkembang dalam organisasi dalam periode yang panjang oleh pemimpin, pendiri, bahkan anggota organisasi yang kemudian diterapkan dan dipelajari kepada

¹⁰ Robbins, 2006, "*Perilaku Organisasi*", Jakarta: selemba Empat, hal. 78.

pegawai baru dan juga dalam kegiatan organisasi sehingga berpengaruh terhadap pola pikir, sikap dan perilaku seseorang dalam membuat produk, pelayanan kepada konsumen dan juga menggapai tujuan dari organisasi.¹¹

Budaya organisasi yang berkembang dalam suatu organisasi memiliki kaitan erat dengan kinerja para pegawai. Seperti yang disampaikan oleh Deal & Kennedy dalam Wibisono, bahwa guna membangun organisasi dengan kinerja tinggi, diperlukan budaya yang kuat dan terpadu dengan berbagai pendekatan agar mencapai hasil yang luar biasa.¹² Budaya organisasi yang kuat dan terpadu ini akan memberikan landasan yang jelas bagi perilaku, nilai, dan norma yang harus diikuti oleh seluruh anggota organisasi, serta memastikan bahwa semua pegawai memiliki pandangan yang sama terhadap tujuan dan cara mencapainya, sehingga tercipta keselarasan dalam tindakan dan keputusan.

Budaya organisasi yang kuat dalam organisasi atau instansi dapat membantu pegawai dalam memahami masalah yang terjadi dengan jelas dan tepat. Selain itu, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku semua komponen organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencapai kinerja yang optimal.¹³ Maka perlunya sebuah organisasi atau instansi berupaya menciptakan dan menjaga budaya organisasi yang positif dan kondusif untuk mendukung

¹¹ Sjahril Effendy Pasaribu, 2015, "*Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Organisasi*", Medan: USU Press, hal. 8.

¹² Dermawan Wibisono, 2011, "*Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi*", Jakarta: Penerbit Erlangga Jakarta, hal. 60.

¹³ Peny, 2023, "Pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Alor (Studi Kasus Pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020-2021)", *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol. 9, No. 8, hal. 794.

pencapaian kinerja optimal dan keberhasilan jangka panjang organisasi tersebut.

Kantor Kementerian Agama Kota Batu merupakan sebuah instansi vertikal Kementerian Agama yang berada di wilayah Kota yang bertanggung jawab serta berada di bawah naungan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Kementerian Agama Kota Batu selalu berupaya untuk meningkatkan pelayanan, bimbingan, pembinaan keagamaan dan pendidikan kepada masyarakat serta pelaksanaan kebijakan teknis dalam mengelola administrasi dan informasi melalui peningkatan kesejahteraan dan kinerja para pegawainya. Hal tersebut dilakukan agar dapat mempersiapkan para pegawai untuk selalu cepat tanggap dalam menghadapi segala macam permasalahan dan perubahan yang terjadi serta dapat mencapai target yang telah ditentukan. Tentunya hal tersebut tidak lepas dari adanya keefektifan dari implementasi gaya kepemimpinan dan juga budaya organisasi yang ada di kantor tersebut.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu ialah gaya kepemimpinan demokratis. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Siti Jamilah, selaku Kepala Pendidikan Madrasah, beliau berpendapat bahwa Bapak Kepala menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam memimpin, tetapi terkadang juga menggunakan gaya kepemimpinan lainnya, tergantung terhadap situasi yang dihadapi.¹⁴ Kemudian Ibu Syari Hanifah, selaku Jabatan Pelaksana pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah juga menyampaikan hal

¹⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Jamilah, selaku Kepala Pendidikan Madrasah Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 21 Mei 2024 pukul 13.30 WIB.

yang sama, menurut beliau gaya kepemimpinan Kepala Kemenag Batu sudah sangat demokratis. Lebih lanjut, mengenai kondisi kepemimpinan di Kementerian Agama Kota Batu, beliau menyampaikan bahwa adanya ketidaksesuaian uswah dari Kepala Kementerian Agama Kota Batu, seperti apa yang pemimpin sampaikan secara lisan saat pembinaan atau saat apel, tidak sesuai dengan apa yang beliau kerjakan.¹⁵ Hal tersebut jika tidak segera diatasi akan mengakibatkan menurunnya semangat kerja pegawai dan kurangnya rasa saling percaya yang nantinya akan berdampak pada penurunan kinerja para pegawai.

Pak Kepala juga kurang tanggap terhadap aturan-aturan ataupun regulasi-regulasi terbaru yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu. Seperti hasil wawancara yang peneliti laksanakan bersama Pak Aqim Mustaqim, selaku pegawai TU Kantor Kementerian Agama Kota Batu, beliau menyampaikan bahwa terkadang Pak Kepala masih menyampaikan aturan-aturan yang lama, padahal aturan tersebut sudah diperbaharui dengan aturan yang baru. Dikarenakan pegawai merupakan seorang pelaksana kebijakan maka pegawai lebih dahulu tahu dan lebih *update* tentang aturan baru tersebut.¹⁶

Selanjutnya, terkait budaya organisasi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, berdasarkan hasil Pra-wawancara dengan Ibu Syari Hanifah, di Kemenag Kota Batu terdapat regulasi yang berubah-ubah, sehingga para pegawai kesulitan untuk menyesuaikan dengan

¹⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Syari Hanifah selaku pegawai Kemenag Batu, pada tanggal 14 November 2023 pukul 13.26 WIB, via whatsapp.

¹⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 21 Mei 2024 pukul 13.30 WIB.

peraturan yang baru. Contohnya di seksi haji, penyelenggaraan ibadah haji setiap saat mengalami perkembangan, hal tersebut membuat penyesuaian terhadap regulasi yang berlaku dengan diubahnya regulasi melalui penerbitan UU/peraturan/keputusan/edaran yang baru.¹⁷ Pegawai yang sulit untuk menyesuaikan dan beradaptasi dengan peraturan baru akan dapat mengganggu kinerja mereka.

Lebih lanjut berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim selaku Analis Kepegawaian Ahli Muda, budaya organisasi yang menyangkut kedisiplinan seperti kehadiran pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Batu masih kurang maksimal. Hal tersebut dikarenakan masih ditemukan beberapa pegawai yang masih datang terlambat, pulang cepat dan tidak ada di tempat saat jam kerja. Beliau menyampaikan bahwa alasan keterlambatan dan ketidakhadiran pegawai saat jam kerja tersebut karena kesibukan di luar kantor, seperti mengantar anak sekolah, macet, menghadiri rapat wali murid, dan tidak sengaja ketiduran di masjid saat selesai sholat.¹⁸ Walaupun tidak dilakukan setiap hari, tetapi budaya seperti ini akan mengganggu kinerja para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Batu menjadi tidak maksimal.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti akan melakukan penelitian terkait gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Untuk itu peneliti tertarik melaksanakan penelitian dengan judul: **“Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan**

¹⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Syari Hanifah selaku pegawai Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 14 November 2023 pukul 13.26 WIB, via whatsapp.

¹⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 21 Mei 2024 pukul 13.30 WIB.

Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijabarkan di atas, peneliti memfokuskan penelitian sebagai berikut, yaitu:

1. Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu?
2. Bagaimana implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui implementasi gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu
2. Untuk mengetahui implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini, ialah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini berguna untuk sumber informasi, wawasan dan pengetahuan serta acuan dalam implementasi gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

a. Kantor Kementerian Agama Kota Batu

Sebagai saran dan informasi yang dapat dipertimbangkan bagi Kantor Kementerian Agama Kota Batu dalam meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal.

b. Peneliti

Sebagai tambahan pengetahuan dan pemahaman serta sebagai bahan belajar untuk memahami aspek-aspek yang ada pada manajemen sumber daya manusia yakni pada peran pemimpin dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

c. Masyarakat Umum

Sebagai sebuah gambaran dan informasi dalam implementasi gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

E. Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas penelitian berisi tentang pemaparan kajian penelitian yang sudah pernah dikaji peneliti sebelumnya yang berupa perbedaan dan persamaan dengan bidang penelitian yang diteliti. Maka dari itu, akan teridentifikasi yang menjadi pembeda penelitian peneliti dengan penelitian terdahulunya, sehingga menghindari adanya pengulangan kajian dalam penelitian. Berdasarkan penelusuran peneliti yang diulas dari beberapa sumber literatur, terdapat beberapa pembahasan yang relevan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Vivi Yana, Skripsi tahun 2023, dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Riau”.¹⁹ Terdapat persamaan dalam penelitian ini, yaitu meneliti tentang kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Sedangkan perbedaan penelitian ini ialah pada objek penelitiannya dan pendekatan penelitiannya yang menggunakan penelitian kuantitatif. Gaya kepemimpinan pada penelitian peneliti lebih mengerucut pada gaya kepemimpinan demokratis. Hasil dari penelitian yang dilakukan Vivi Yana ialah kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan.

¹⁹ Vivi Yana, 2023, “*Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (Bpkad) Provinsi Riau*”, Skripsi Sarjana, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Riau.

2. Imam Prasetyo, Hapzi Ali, Endi Rekarti, Jurnal tahun 2023, dengan judul “Peran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja”.²⁰ Persamaan penelitian ini meneliti tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan perbedaan yaitu penelitian ini memfokuskan tujuan dengan meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerjanya, selain itu penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan *review literature*, sehingga data-datanya didapatkan dari data-data penelitian terdahulu yang variabelnya relevan dengan apa yang mau diteliti, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian peneliti yang menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil dari penelitian yang dilakukan Imam Prasetyo, *et al.* ialah ketiga variabel mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kinerja dapat memeditasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja.
3. Innake Nabilatul Maulidiyah, Skripsi tahun 2021, dengan judul “Implementasi Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada BMT Masalah Sidogiri KC Gondangwetan Pasuruan”.²¹ Hasil dalam penelitian ini ialah gaya kepemimpinan

²⁰ Prasetyo, Ali, and Ende Rekarti, 2023, "Peran Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi", *Junral Ilmu Manajemen Terapan*, Vol. 4, No. 5.

²¹ Maulidiyah, 2021, “*Implementasi Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada BMT Masalah Sidogiri KC Gondangwetan Pasuruan*”, Skripsi Sarjana, Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.

demokratis yang sudah di jalankan dengan baik di BMT Masalah Sidogiri di antaranya seperti berlaku adil, memberikan rasa aman, memberikan pengarahannya serta penghargaan kepada karyawannya yang berprestasi setiap bulannya, dan lain sebagainya. Gaya kepemimpinan demokratis dari pemimpin perusahaan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan, dimana perusahaan selalu melebihi target yang sudah ditentukan.

4. Muhammad Syahril, M. Mas'ud Said, dan Agus Zainal Abidin, Jurnal tahun 2023, dengan judul "Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik".²² Hasil dari penelitian ini ialah gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan kepala kantor Kecamatan Sape seperti salah satunya dengan menjalin komunikasi yang baik dengan para pegawainya dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan sebuah pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut bisa dilihat dari pelayanan yang cepat dan baik dengan mengedepankan kedisiplinan pegawai, serta adanya pembinaan dan pelatihan bagi pegawai.
5. Rohma Bina, Skripsi tahun 2023, dengan judul "Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 1 Pesisir Barat Provinsi Lampung".²³ Hasil penelitian ini ialah budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Pesisir Barat

²² Syahril, Mas'ud Said, and Abidin, 2023, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik (Studi Pada Kantor Kecamatan Sape Kabupaten Bima Nusa Tenggara Barat)", *Jurnal Respon Publik*, Vol. 17, No. 8.

²³ Rohma Bina, 2023, "Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Man 1 Pesisir Barat Provinsi Lampung", Skripsi Sarjana, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan, Lampung.

melalui beberapa cara, di antaranya dengan menerapkan inisiatif perorangan seperti membuat tim kerja untuk membahas tentang apa saja yang perlu di perbaharui terkait pembelajaran di kelas, serta menerapkan pengawasan seperti mengawasi pelaksanaan kurikulum, sarana dan prasarana, serta pembelajaran di kelas. Nilai-nilai lainnya untuk meningkatkan kinerja guru melalui budaya organisasi yaitu toleransi terhadap risiko, dukungan manajemen dan pola komunikasi.

Tabel 1. 1 Orisinalitas Penelitian

No.	Nama, Judul Penelitian, Jenis, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1.	Vivi Yana, “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Riau”, Skripsi, 2023.	Penelitian ini memiliki kesamaan tentang kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai.	Objek penelitian ini pada Kantor BPKAD Provinsi Riau serta penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.	Penelitian ini memiliki tujuan mengetahui “Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor BPKAD Provinsi Riau”
2.	Imam Prasetyo, Hapzi Ali, Endi Rekarti, “Peran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja”, Jurnal,	Penelitian ini memiliki kesamaan tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.	Penelitian ini memfokuskan tujuannya dengan meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerjanya. Penelitian ini	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel menggunakan data-data dari penelitian terdahulu yang sesuai dengan topik

	2023.		menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan <i>review literature</i> . Gaya kepemimpinan tidak dikerucutkan.	pembahasan.
3.	Innake Nabilatul Maulidiyah, “Implementasi Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada BMT Masalah Sidogiri KC Gondangwetan Pasuruan”, Skripsi, 2021.	Penelitian ini memiliki kesamaan tentang implementasi dari gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja karyawan/pegawai.	Hanya meneliti tentang implementasi gaya kepemimpinan demokratis saja dan juga objek penelitian yang berbeda.	Gaya kepemimpinan demokratis dari pemimpin perusahaan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan, dimana dapat dilihat capaian tujuan perusahaan yang melebihi target yang sudah ditentukan.
4.	Muhammad Syahril, M. Mas’ud Said, Agus Zainal Abidin, “Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik”, Jurnal, 2023.	Penelitian ini memiliki kesamaan tentang implementasi dari gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja.	Hanya meneliti tentang implementasi gaya kepemimpinan demokratis saja, terfokus pada meningkatkan kinerja pelayanan publik dan juga objek penelitian yang berbeda.	Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan kepala kantor Kecamatan Sape sudah baik. Hal tersebut bisa dilihat dari pelayanan yang cepat dan baik dengan mengedepankan kedisiplinan pegawai, serta adanya pembinaan dan

				pelatihan bagi pegawai.
5.	Rohma Bina, “Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 1 Pesisir Barat Provinsi Lampung”, Skripsi 2023.	Penelitian ini memiliki kesamaan tentang implementasi dari budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja.	Hanya meneliti tentang budaya organisasi saja serta objek penelitian ini pada lembaga pendidikan, sehingga peningkatan kinerja terfokus pada guru.	Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Pesisir Barat melalui pengimplementasian nilai-nilai seperti inisiatif perorangan, toleransi terhadap risiko, pengawasan, dukungan manajemen, dan pola komunikasi.

Berdasarkan dari beberapa penelitian-penelitian terdahulu yang sudah disebutkan di atas, penelitian peneliti tidak hanya meneliti tentang pengimplementasian gaya kepemimpinan demokratis saja, tetapi menambahkan pengimplementasian budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Objek penelitian peneliti juga berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang serupa, yakni meneliti di Kantor Kementerian Agama Kota Batu berdasarkan fenomena yang ada di kantor tersebut.

F. Definisi Istilah

Agar mencegah kekeliruan ketika menafsirkan makna dari judul penelitian yang berjudul “Implementasi Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu”, maka ada beberapa definisi istilah yang penting untuk diterangkan terlebih dahulu, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ialah cara yang dipakai seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya demi mencapai tujuan yang ingin dicapai. Gaya kepemimpinan demokratis adalah pendekatan kepemimpinan, dimana pemimpin mengikutsertakan pegawai dalam berdiskusi dan mengambil keputusan.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi ialah pola-pola perilaku, nilai-nilai, norma-norma, sikap, dan keyakinan yang sudah lama ada dalam organisasi sehingga dapat menentukan cara organisasi tersebut berperilaku. Budaya organisasi ialah cerminan dari apa yang menjadi kepercayaan anggota organisasi tersebut. Maka dari itu, setiap organisasi diharapkan memiliki budaya organisasi yang baik karena akan membawa ke arah perbaikan organisasi menjadi lebih baik, sedangkan budaya organisasi yang buruk akan membawa kerugian bagi organisasi.

3. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai ialah tingkat capaian kerja pegawai ketika menjalankan tugasnya, baik di nilai dari segi kualitas ataupun kuantitas. Kinerja pegawai juga bisa diartikan sebagai pencapaian hasil kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas yang di tanggung jawabkan kepadanya dalam jangka waktu tertentu yang berdasarkan pada keahlian, pengalaman, pengetahuan dan juga ketekunan.

G. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dan memberikan gambaran yang jelas dalam membahas permasalahan pada penelitian ini secara menyeluruh, maka penulis memerlukan sistematika penulisan dalam skripsi untuk dijadikan patokan dalam penyusunan skripsi. Sistematika penulisan, yaitu:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan tentang kajian teori, perspektif teori dalam Islam dan kerangka berpikir. Dalam kajian teori membahas tentang landasan teoristik dalam penelitian ini yang mencakup tentang gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan juga kinerja pegawai.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, pengecekan keabsahan data, analisis data dan prosedur penelitian.

BAB IV: PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab empat pada penelitian ini menguraikan tentang paparan data serta hasil penelitian.

BAB V: PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang hasil dari penelitian yang sudah dilaksanakan tentang implementasi gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu.

BAB VI: PENUTUP

Bab terakhir terdiri dari skripsi ini terdiri dari kesimpulan dan saran dalam penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

a. Gaya Kepemimpinan

Menurut Nawawi, gaya kepemimpinan ialah tindakan atau metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh terhadap pikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang yang dipimpinnya.²⁴ Menurut Hersey, gaya kepemimpinan ialah perilaku seorang pemimpin yang dapat dirasakan orang yang dipimpinnya melalui kata-kata ataupun tindakan yang dilakukan.²⁵ Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan, gaya kepemimpinan ialah pola perilaku yang disusun dengan maksud untuk menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan seseorang demi tujuan tertentu.²⁶ Pemimpin dengan pola perilakunya dalam memimpin para bawahannya, berusaha menciptakan situasi di mana visi, misi dan tujuan organisasi berjalan seiring dengan kebutuhan, keinginan dan motivasi individu.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat di ambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan ialah cara seorang pemimpin untuk memimpin orang-orang yang dipimpinnya agar mau menggapai tujuan bersama. Tentunya setiap pemimpin mempunyai gaya

²⁴ Hadari Nawawi, 2018, "*Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*", Yogyakarta: Gajah Mada University Press, hal. 224.

²⁵ Hersey, 2004, "*Kunci Sukses Pemimpin Situasional*", Jakarta: Delaprasata, hal. 29.

²⁶ Heidjrachman and Husnan, 2002, "*Manajemen Personalia*", Yogyakarta: BPFE UGM, hal. 224.

kepemimpinannya sendiri yang disesuaikan dengan kondisi ataupun karakteristik dari organisasinya.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Terry, gaya kepemimpinan demokratis yaitu pemimpin melihat dirinya adalah bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan anggotanya berupaya memastikan tujuan organisasi tercapai. Setiap individu dianggap memiliki potensi yang berharga untuk mencapai tujuan bersama.²⁷ Gaya kepemimpinan ini mengajak para pegawainya untuk berperan aktif dalam menyampaikan saran dan kritikan serta pengambilan keputusan.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Robbins, bahwa kepemimpinan demokratis ialah seorang pemimpin yang sering mengajak para pegawai untuk dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan, mempercayakan wewenang kepada pegawai serta memanfaatkan *feedback* sebagai kesempatan untuk melatih para pegawainya.²⁸ Kemudian menurut Rivai, gaya kepemimpinan demokratis umumnya mengasumsikan bahwa pendapat dari anggota lainnya lebih baik daripada pendapat pribadi serta partisipasi akan menghasilkan tanggung jawab dalam pengimplementasiannya. Asumsi lainnya bahwa keikutsertaan anggota memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri sehingga anggota tersebut

²⁷ George R. Terry and Leslie W. Rue, 2010, "*Dasar-Dasar Manajemen*", Jakarta: PT Bumi Aksara, hal. 132.

²⁸ Robbins, 2006, "*Perilaku Organisasi*", Jakarta: selemba Empat, hal. 78.

bisa terus berinovasi dan kreatif.²⁹ Dengan melibatkan anggota lain dalam pengambilan keputusan, organisasi akan mendapatkan berbagai sudut pandang ataupun ide yang beragam.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang ingin para pegawainya memiliki keterbukaan dengan aktif dalam memberikan solusi terhadap suatu masalah dikarenakan pemimpin sangat menghargai setiap potensi yang ada pada para pegawainya. Dengan keterlibatan pegawai dalam diskusi dan proses pengambilan keputusan, pemimpin dapat menggali potensi serta bakat yang dimiliki para pegawainya sehingga mendorong pegawai mencapai sebuah prestasi dan juga terciptanya hubungan yang baik antara pemimpin dan para pegawainya.

c. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis

Dalam pengimplementasiannya gaya kepemimpinan demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1) Wewenang pimpinan tidak mutlak

Pemimpin dalam gaya kepemimpinan ini tidak memegang kekuasaan sepenuhnya, dikarenakan pemimpin mengikutsertakan para pegawainya untuk ikut andil dalam memberikan saran dan pendapat.

²⁹ Rivai, 2013, "*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*", Bandung: Rajagrafindo persada, hal. 267.

- 2) Pemimpin bersedia mempercayakan sebagian wewenangnya kepada pegawainya

Pemimpin sangat percaya pada kemampuan para pegawainya serta melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan tugas tertentu.

- 3) Pemimpin dan pegawai membuat keputusan dan kebijakan bersama

Pengambilan keputusan tidak dilakukan secara sepihak oleh pemimpin, tetapi dilakukan dengan cara berkolaborasi dengan pegawai.

- 4) Pemimpin dengan pegawai serta pegawai dengan pegawai berinteraksi secara aktif

Terjadinya keterbukaan antara pemimpin dengan pegawai melalui tukar pendapat secara dua arah yang terjadi dalam diskusi atau proses pengambilan keputusan.

- 5) Pengawasan terhadap sikap dan kegiatan pegawai dilakukan sesuai dengan peraturan

Pemimpin memastikan bahwa semua tindakan pengawasan dan evaluasi dilakukan secara adil, transparan dan konsisten dengan peraturan yang berlaku.

- 6) Ide atau usulan yang dapat berasal dari pemimpin dan juga pegawai.

Ide, usulan, dan inisiatif tidak datang dari pemimpin saja, tetapi datang dari pegawai juga. Pada gaya kepemimpinan ini

pegawai diberikan kesempatan dalam mengutarakan ide ataupun usulan, sehingga mendorong pegawai berkontribusi secara aktif dalam menyampaikan gagasan.

- 7) Baik pemimpin ataupun pegawai memiliki rasa saling percaya, menghargai, dan menghormati setiap tindakan yang dilaksanakan.

Setiap tindakan atau keputusan yang diambil di dalam tim diakui dan diapresiasi sehingga menghasilkan suasana kerja yang positif. Ini juga meningkatkan kepercayaan dan memperkuat komunikasi antar sesama pegawai atau pimpinan.³⁰

Berdasarkan karakteristik diatas, gaya kepemimpinan demokratis lebih menekankan pada partisipasi aktif para pegawai pada pengambilan keputusan sehingga keputusan tidak diambil secara sepihak oleh pemimpin. Kemudian adanya kepercayaan pemimpin dalam melimpahkan sebagian wewenangnya kepada pegawainya, agar para pegawainya berkesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuannya yang mereka miliki.

d. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Pemimpin perlu menjalankan fungsi dan perannya sebagai seorang pemimpin supaya dapat menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Berikut adalah fungsi pemimpin menurut Kartono, yaitu:

³⁰ Badu and Djafri, 2017, "*Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*", Gorontalo: Ideas Publishing, hal. 1.

- 1) Menginisiasi struktur organisasi.
- 2) Memelihara koordinasi dan kesatuan organisasi supaya semua berlangsung dengan efektif.
- 3) Menetapkan tujuan institusional atau organisasional serta memutuskan strategi yang efektif untuk menggapai tujuan yang sudah ditetapkan.
- 4) Sebagai penengah terhadap konflik yang timbul serta melakukan evaluasi.
- 5) Melaksanakan revisi, perubahan, inovasi, pengembangan, serta penyempurnaan dalam organisasi.³¹

Sedangkan peranan seorang pemimpin menurut Sutrisno, ialah:

- 1) Peranan Interpersonal

Pemimpin ketika melaksanakan tugas sebagai pemimpin harus bisa menjalin komunikasi dengan individu lainnya, baik kepada anggota timnya maupun berbagai pihak yang memiliki kepentingan atau *stakeholder* dari dalam maupun luar organisasi.

- 2) Peranan Informasional

Pada peranan informasional seorang pemimpin atau manajer memiliki tiga bentuk, yaitu:

- a) Seorang manajer berperan sebagai penerima segala informasi dari dalam maupun luar serta pengawas arus informasi yang berasal dari luar ke dalam organisasi.

³¹ Kartini Kartono, 2017, "*Pemimpin dan Kepemimpinan*", Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, hal. 61-62.

- b) Seorang pemimpin berperan sebagai pembagi informasi. Informasi yang diterima barangkali dapat digunakan dalam pelaksanaan fungsi manajerial, namun bisa juga disampaikan kepada pihak lain di dalam organisasi.
 - c) Seorang pemimpin berperan sebagai perwakilan organisasi, dimana melibatkan tugas menyampaikan informasi akurat kepada pihak-pihak di luar organisasi.
- 3) Peranan Mengambil Keputusan

Pada peranan pengambil keputusan juga memiliki tiga bentuk, yaitu:

- a) Dalam perannya sebagai pengusaha, pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk terus menganalisis keadaan yang dihadapi organisasi guna menelusuri dan mendapatkan kesempatan yang bisa dipergunakan.
- b) Pemimpin sebagai peredam gangguan, yaitu kesiapan untuk bertanggung jawab dalam mengambil langkah perbaikan jika organisasi mengalami hambatan serius yang jika tidak di atasi dapat memiliki akibat buruk pada organisasi.
- c) Pemimpin sebagai pengelola sumber daya dan dana, yaitu mempunyai kewenangan untuk mengalokasikan dana dan daya organisasi, termasuk penempatan pegawai pada posisi yang sesuai, memberikan promosi serta menurunkan pangkat pegawai.³²

³² Edy Sutrisno, 2009, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" Jakarta: Kencana Prenada Media Group, hal. 219-221.

Pemimpin yang memahami dan menyadari fungsi dan perannya sebagai seorang pemimpin akan memimpin para bawahannya dengan penuh tanggung jawab, memberikan arahan yang jelas dan membuat keputusan yang tepat, sehingga mampu membawa organisasinya menuju sebuah kesuksesan.

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Affandi terdapat tiga belas faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kepemimpinan seorang pemimpin, yaitu:

1) Kematangan Emosional

Merupakan kestabilan atau ketenangan emosional dalam menghadapi suatu masalah, tidak tergesa-gesa dalam membuat keputusan, dan sulit dipengaruhi oleh berita yang faktanya belum terverifikasi.

2) Komunikatif

Merupakan keterampilan dalam berbicara dengan baik serta dapat cepat dicerna, menggunakan pemilihan kata yang baik dan tepat agar penerima pesan merasa senang dan dengan cepat menjalankan instruksi dari pemimpin.

3) Memberi Keputusan

Merupakan tindakan berani membuat keputusan terkait suatu masalah yang perlu diambil oleh pemimpin.

4) Mengawasi

Mengawasi ialah tindakan pemimpin untuk turun langsung ke lokasi kerja pegawainya, melakukan observasi, saling berkomunikasi ataupun memberikan arahan terkait pekerjaan.

5) Evaluasi

Evaluasi merupakan penilaian kinerja pegawai serta menentukan arah karier atau masa depan pegawainya.

6) Disiplin

Disiplin merupakan pemimpin yang patuh terhadap aturan yang berlaku sehingga bisa menjadi teladan bagi pegawainya.

7) Motivasi

Agar pegawai mencapai kinerja yang optimal dan semangat bekerja, maka diperlukan dorongan pemimpin kepada bawahannya yang berupa motivasi.

8) Visi dan Misi

Visi dan misi merupakan cita-cita yang ingin dicapai dimasa depan serta strategi pencapaian tujuan tersebut.

9) Profesional

Profesional ialah keahlian yang dimiliki seseorang dalam mengelola bidang tertentu. Profesional juga bisa didefinisikan sebagai seseorang yang memperlakukan pekerjaannya dengan serius dan bertanggung jawab terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

10) Pendidikan

Pendidikan merupakan tingkat pendidikan yang menunjang keahlian dan keterampilan seorang pemimpin.

11) Pengalaman Kerja

Merupakan pengalaman saat menjabat di posisi yang serupa di organisasi atau tempat kerja yang serupa.

12) Tanggung Jawab

Merupakan kepercayaan yang dapat diberikan terhadap berbagai sikap serta putusan yang sudah dijalankan selama menjabat sebagai pemimpin.

13) Kewibawaan

Kewibawaan ialah disegani, diperhatikan, dihormati, ditaati, dilindungi serta didukung.³³

Kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai atau organisasi. Maka dari itu, dengan mengetahui faktor-faktor yang berkontribusi dalam kepemimpinan, pemimpin dapat memimpin dengan lebih efektif untuk mencapai suatu tujuan.

f. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Terdapat beberapa indikator dari berhasilnya sebuah gaya kepemimpinan demokratis menurut Sobri Sutikno, yaitu sebagai berikut:

³³ Pandi Afandi, 2018, "*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*", Yogyakarta: Zanafa Publishing, hal. 115-116.

1) Pendapatnya Terfokus Pada Hasil Musyawarah

Pada gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin mendasarkan keputusan dan pandangannya pada hasil diskusi kelompok dan kesepakatan bersama yang dicapai melalui musyawarah dengan para pegawai. Dengan begitu semua pegawai berkesempatan dan turut andil dalam memberikan masukan dan saran serta gagasannya.

2) Tenggang Rasa

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan sikap pengertian, toleransi dan perhatian terhadap perasaan, kebutuhan, dan pandangan dari para pegawainya. Tenggang rasa di sini diartikan sebagai sikap pemimpin dalam memahami pandangan orang lain, menghargai perbedaan pendapat, dan menunjukkan empati.

3) Memberikan Kesempatan Kepada Pegawainya untuk Mengembangkan Karier

Pemimpin mendorong dan mendukung para pegawainya dalam mengembangkan karier mereka. Pemimpin mengakui potensi yang ada pada diri pegawainya dan membantu mereka mengidentifikasi pengembangan yang sesuai, sehingga pegawai dapat berkembang secara lebih profesional dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi.

4) Terbuka pada Kritik yang Diberikan Pegawainya

Pemimpin bersedia untuk mendengarkan serta menerima kritik dari para pegawainya sehingga bisa dijadikan kesempatan untuk memperbaiki diri.

5) Membangun Suasana Kekeluargaan

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, saling mendukung dan percaya satu sama lain sama halnya dalam sebuah keluarga.

6) Mengetahui Kekurangan dan Kelebihan Pegawainya

Pemimpin sangat menghargai potensi yang dimiliki para pegawainya, sehingga pemimpin memperhatikan apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan para pegawainya agar bisa membantu pegawai dalam mencapai potensi penuh mereka.

7) Berkomunikasi Dengan Baik dan Melibatkan Bawahan dalam Partisipasi

Pemimpin aktif dalam berkomunikasi secara dua arah dan terbuka dengan pegawai serta melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan.

8) Tanggap Terhadap Situasi

Pemimpin memiliki kemampuan untuk memahami, merespons dan menyesuaikan diri dengan keadaan dan perubahan yang terjadi pada organisasi. Pemimpin sering terjun langsung ke

lapangan untuk memberikan pembinaan dan penyuluhan kepada pegawai.³⁴

Indikator-indikator tersebut dapat membantu pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang ideal, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, produktif, dan harmonis, yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

2. Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Definisi budaya organisasi menurut Robbins, ialah suatu makna bersama atau pemahaman yang diikuti oleh orang-orang di dalam kelompok organisasi yang menjadi pembeda antara organisasi tersebut dengan yang lainnya.³⁵ Budaya organisasi menciptakan identitas yang unik, sehingga sekumpulan nilai, keyakinan atau pemahaman yang sama yang dimiliki dan diikuti oleh anggota dalam sebuah organisasi akan berbeda dengan nilai, keyakinan atau pemahaman yang ada di organisasi lain.

Pendapat lain dari budaya organisasi menurut Effendy, yaitu kumpulan norma, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, filsafat serta rutinitas dalam organisasi dimana diterapkan untuk jangka waktu yang panjang oleh pemimpin, pengagas, bahkan pegawai, yang kemudian

³⁴ Sobri Sutikno, 2014, "*Pemimpin & Kepemimpinan*", Lombok: Holistica, hal. 15.

³⁵ Stephen P. Robbins, 1996, "*Perilaku Organisasi*", Edisi Ke-7, Jakarta: Prehallindo, hal.

diterapkan serta dicontohkan kepada pegawai baru dan juga pada kegiatan organisasi. Dampaknya berpengaruh terhadap pola pikir, tingkah laku serta tindakan seseorang dalam membuat produk, pelayanan terhadap konsumen dan juga menggapai tujuan dari organisasi tersebut.³⁶

Selanjutnya definisi budaya organisasi menurut Syamsir, ialah serangkaian kebiasaan yang terus menerus berulang sehingga berubah menjadi nilai serta gaya hidup bagi sekumpulan orang di dalam suatu organisasi yang kemudian orang selanjutnya akan mengikuti gaya hidup tersebut.³⁷ Sedangkan budaya organisasi menurut Mangkunegara, yaitu sekumpulan dugaan atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang berkembang serta menjadi pedoman tingkah laku bagi orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk menangani tantangan adaptasi eksternal serta integrasi internal.³⁸

Dari pendapat para ahli di atas, bisa diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan dan kebiasaan yang sudah terbentuk lama dan merupakan kegiatan berulang yang kemudian diakui dan dicontoh oleh para anggota organisasi sehingga menjadi pembeda antara organisasi satu dan yang lainnya.

³⁶ Sjahril Effendy Pasaribu, 2015, *"Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Organisasi"*, Medan: USU Pres, hal. 8.

³⁷ Mutmainnah Syamsir and Hasmin Tamsah, 2017, "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Hotel Claro Makassar", *Jurnal Mirai Management*, Vol. 3, No. 2, hal. 106.

³⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, 2005, *"Perilaku dan Budaya Organisasi"*, Bandung: Rafika Aditama, hal. 113.

b. Manfaat dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki lima manfaat menurut Wibowo, manfaat tersebut yaitu:

- 1) Membantu memandu SDM untuk mencapai visi, misi serta tujuan organisasi.
- 2) Memperkuat solidaritas tim dalam organisasi untuk menjadi pengikat individu dalam organisasi.
- 3) Sebagai pembentuk perilaku pegawai dengan mendorong kombinasi nilai-nilai inti serta tindakan yang diharapkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih optimal, menaikkan konsistensi, membereskan masalah yang muncul serta mempermudah koordinasi dan kendali.
- 4) Peningkatan motivasi pegawai dengan memupuk rasa saling memiliki, kesetiaan, saling percaya serta mendorong pegawai berpandangan positif terhadap dirinya dan organisasi.
- 5) Dapat membenahi tingkah laku serta motivasi SDM sehingga terjadi peningkatan kinerja mereka yang pada akhirnya akan terjadi peningkatan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.³⁹

Sedangkan fungsi budaya organisasi seperti yang dijelaskan oleh Robbins, yaitu:

- 1) Budaya berperan sebagai pembatas yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya.

³⁹ Wibowo, 2006, "*Manajemen Perubahan*", Jakarta: Raja Grafindo Persada, hal. 351.

- 2) Budaya berfungsi dalam memberikan identitas kepada anggota organisasi.
- 3) Budaya memudahkan terbentuknya komitmen pada hal-hal yang lebih besar, melampaui kepentingan individu.
- 4) Budaya berkontribusi pada stabilitas sistem sosial dengan menjadi pengikat sosial yang mengikat anggota organisasi melalui standar yang tepat perihal apa yang harus dikatakan dan dikerjakan pegawai.
- 5) Budaya sebagai pembentuk rasa dan mekanisme kontrol dengan memberikan pedoman terhadap sikap dan perilaku para pegawai.⁴⁰

Secara garis besar budaya organisasi yang ada didalam organisasi berguna sebagai pembentuk perilaku pegawai dengan mendorong kombinasi nilai-nilai inti serta tindakan yang diharapkan oleh organisasi serta untuk membenahi tingkah laku dan motivasi para pegawai agar dapat meningkatkan kinerja mereka.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Terdapat beberapa hal yang menjadi faktor dalam memberikan pengaruh kepada budaya organisasi di dalam suatu organisasi. Menurut Mondy dan Noe, terdapat lima faktor yang bisa memberikan pengaruh kepada budaya organisasi, yakni:

⁴⁰ Stephen P. Robbins, 2002, "*Perilaku Organisasi: Konsep, Kontrovensi dan Aplikasi*", Jakarta: Erlangga, hal. 283.

1) Komunikasi

Komunikasi yang berhasil di dalam organisasi memiliki pengaruh yang baik pada budaya organisasi karena memungkinkan manajemen untuk mengenalkan tujuan dan misi organisasi, menginformasi tata tertib perusahaan dan menyampaikan kebijakan organisasi yang sudah ditetapkan. Penerapan pola komunikasi akan membentuk pola tingkah laku di antara pegawai, baik antar sesama pegawai maupun pemimpin dan pegawainya.

2) Motivasi

Usaha manajemen untuk memotivasi para pegawainya serta membentuk budaya dalam organisasi. Apakah mereka akan termotivasi menggunakan uang, bagaimana penilaian perusahaan atau organisasi terhadap kerja keras pegawai dan sejauh mana perhatian organisasi terhadap keadaan lingkungan kerja. Usaha perusahaan dalam memotivasi pegawai akan memperlihatkan pandangan organisasi terhadap SDM yang dimilikinya.

3) Karakteristik Organisasi

Ukuran serta keberagaman organisasi sebagai penentu tingkatan spesialisasi serta interaksi pribadi yang kemudian berpengaruh terhadap tingkat wewenang dalam mengambil kebijakan, keleluasaan, tanggung jawab serta interaksi verbal yang berlangsung.

4) Proses-proses Administrasi

Hal yang dimaksudkan di sini mencakup memberikan apresiasi kepada pegawai yang mencapai hasil baik, penanganan konflik dengan toleransi serta kerja sama tim yang berlangsung. Dalam proses ini akan mempengaruhi budaya organisasi dengan menyoroti bagaimana seseorang dianggap sukses dalam organisasi, bagaimana pandangan organisasi terhadap konflik, serta apakah organisasi tersebut condong ke arah kerja tim atau tidak.

5) Struktur Organisasi

Struktur organisasi bervariasi, bisa fleksibel atau tidak fleksibel, serta memiliki tingkat sentralisasi dan formalisasi yang beragam, hal tersebut dapat berpengaruh terhadap budaya organisasi. Dalam struktur organisasi yang tidak fleksibel dan formalisasi tinggi cenderung menghindari ketidakpastian dengan membuat aturan tertulis, sedangkan dalam struktur organisasi fleksibel dan formalisasi rendah, pegawai akan lebih terbiasa menghadapi ketidakpastian dengan cara yang kreatif dan mandiri.⁴¹

d. Indikator Budaya Organisasi

Umi *et al.*, menyebutkan terdapat empat indikator dari budaya organisasi, yaitu:

⁴¹ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, 2011, "*Human Resource Management*", 10th Edition, Jilid I, Penerjemah Bayu Airlangga, Jakarta: Erlangga, hal. 272.

1) Norma

Norma ialah peraturan tak tertulis yang diterima orang-orang dalam organisasi. Norma memberikan panduan mengenai tindakan yang seharusnya dilakukan dan tidak dilakukan dalam kondisi atau situasi tertentu. Norma memiliki sifat yang mampu untuk memotivasi, membentuk komitmen dan mendorong pegawai untuk mencapai kinerja tinggi.

2) Nilai Dominan

Merupakan nilai-nilai pokok yang disetujui oleh orang-orang dalam organisasi. Organisasi berharap agar pegawai menyebarkan nilai-nilai tersebut yang mencerminkan kepribadian organisasi. Jika nilai-nilai tersebut dianggap penting, maka pegawai akan konsisten dalam menjaga perilaku mereka di berbagai keadaan dan situasi. Nilai juga mencakup harapan efektif dan kesadaran yang mengarahkan tingkah laku pegawai dalam mencapai efisiensi serta tingkat kualitas yang optimal.

3) Aturan

Merupakan sebuah peraturan, prosedur dan kebijakan tertulis yang sudah disetujui serta diwajibkan untuk ditaati serta dilaksanakan oleh semua anggota organisasi. Aturan menetapkan standar dalam interaksi pegawai, seperti saat berbicara, bertindak, kedisiplinan terkait waktu dan kehadiran. Hal tersebut bertujuan agar pegawai dapat mencapai kinerja dan hasil yang optimal.

4) Iklim Organisasi

Merupakan ungkapan keterbukaan atau perasaan yang dimiliki anggota organisasi dalam lingkungan kerja, yang bertujuan untuk memberikan evaluasi terhadap permasalahan yang muncul di sekitar kantor guna mencapai tujuan yang ditentukan bersama. Iklim organisasi juga merupakan bentuk tingkah laku ataupun karakter anggota organisasi supaya percaya diri dalam mengutarakan pendapatnya demi menciptakan kenyamanan.⁴²

Sedangkan indikator budaya organisasi menurut Robbins terbagi menjadi tujuh, yakni:

- 1) Inovasi dan berani mengambil risiko, yaitu seberapa besar organisasi membawa pegawainya untuk dapat menciptakan hal-hal baru dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana organisasi menginginkan pegawainya untuk menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal detail.
- 3) Berfokus terhadap hasil, yaitu seberapa jauh manajemen fokus pada pencapaian hasil daripada teknik dan proses dalam pencapaian hasil atau tujuan.
- 4) Berfokus terhadap orang, yakni seberapa jauh ketetapan manajemen mempertimbangkan dampak hasil-hasil terhadap para pegawai dalam organisasi.

⁴² Umi Wita Zahriyah, Hamidah Nayati Utami, and Ika Ruhana, 2015, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)", *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, Vol. 2, No. 1, hal. 3.

- 5) Berfokus pada tim, yaitu seberapa jauh organisasi mengatur aktivitas kerja seputar tim atau kelompok daripada individu saja.
- 6) Keagresifan, yaitu tingkat keagresifan dan jiwa bersaing pegawai dalam menjalankan budaya organisasi dengan baik.
- 7) Stabilitas, yaitu seberapa besar aktivitas organisasi menekankan *status quo* untuk tetap tumbuh dan berkembang.⁴³

Indikator-indikator diatas membantu organisasi dalam menilai sejauh mana nilai-nilai atau prinsip-prinsip yang dianut organisasi diterapkan oleh para anggotanya, serta memastikan apakah perilaku dan tindakan para anggotanya selaras dengan tujuan dan visi dari organisasi.

3. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Kata kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Performance* yang memiliki arti prestasi kerja sebenarnya yang telah diperoleh seorang pegawai.⁴⁴ Kinerja pada pegawai merujuk pada seberapa baik pegawai tersebut mencapai target atau hasil yang telah ditetapkan.

Menurut Affandi, kinerja merujuk pada hasil kerja yang dapat diperoleh seseorang atau suatu kelompok, yang mana hasil kinerja tersebut sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang

⁴³ Stephen P. Robbins, 2002, "*Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*", Jakarta: Erlangga, hal. 279.

⁴⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, 2008, "*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*", Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hal. 67.

dimiliki oleh setiap orang dalam usaha mencapai tujuan dari organisasi dengan sah dan tetap mematuhi hukum, serta mengikuti norma moral dan etika yang berlaku.⁴⁵

Menurut Meiner, kinerja diartikan sebagai tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang selama menjalankan tugasnya, yang mana keberhasilan tersebut tidak bisa disamaratakan dengan individu lainnya.⁴⁶ Hal tersebut dikarenakan setiap orang atau pegawai memiliki tingkat keberhasilannya masing-masing. Sedangkan kinerja menurut Mangkunegara, ialah hasil kerja yang diperoleh seorang pegawai yang dilihat baik dalam aspek kualitas maupun kuantitasnya ketika menjalankan tugasnya sesuai dengan apa yang telah diamanahkan.⁴⁷

Kinerja menurut Yamin, ialah keunggulan atau keahlian seseorang dalam bidang tertentu yang di tunjukan secara efektif dan efisien dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh atasan.⁴⁸ Kinerja menurut Wibowo, melibatkan apa saja yang dilakukan oleh seseorang dan bagaimana cara melaksanakannya.⁴⁹ Sedangkan kinerja menurut Hasibuan dalam Hadari Nawawi, ialah pencapaian hasil kerja pegawai pada saat menjalankan tugas yang ditanggung jawabkan untuknya yang dipengaruhi oleh kemampuan, pengalaman, ketekunan

⁴⁵ Afandi, 2018, *"Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)"*, Yogyakarta: Nusa Media, hal. 83.

⁴⁶ Norman. R.F. Meiner, 1965, *"Psychology in Industry"*, Boston: Houghtin Mifflin, hal. 43.

⁴⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, 2008, *"Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan"*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hal. 67.

⁴⁸ M. Yamin, 2017, *"Manajemen Organisasi"*, Jakarta: Rajawali Pers, hal. 82.

⁴⁹ Wibowo, 2013, *"Manajemen Kinerja (Edisi Keempat)"*, Jakarta: Rajawali Pers, hal. 7.

serta waktu.⁵⁰ Pegawai yang mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas yang dia dikerjakan, akan lebih efisien dan efektif untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan, kemudian pegawai dengan lebih banyak pengalaman dalam bidang tertentu akan lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan dibanding pegawai yang pengalamannya dikit, begitu juga dengan ketekunan dan waktu yang dimiliki pegawai.

Dari sudut pandang beberapa pakar di atas, bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari pegawai di tempat kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas yang telah dibebankan kepadanya. Kesuksesan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya tidak bisa disamaratakan dengan individu lainnya, hal tersebut dikarenakan setiap pegawai memiliki kemampuan dan keterampilan yang berbeda. Ada pegawai yang mungkin memiliki keterampilan teknis yang kuat, sementara pegawai yang lain mungkin lebih unggul dalam keterampilan komunikasi atau manajerial. Perbedaan ini akan mempengaruhi cara mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dan tingkat keberhasilan yang mereka capai.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kerja merupakan proses evaluasi yang dilaksanakan untuk menilai kualitas dan hasil kerja pegawai. Mathis & Jackson mendefinisikan penilaian sebagai proses mengukur dan

⁵⁰ Hadari Nawawi, 2006, "*Evaluasi dan Manajemen Kinerja Lingkungan Perusahaan Dan Industri*", Yogyakarta: Gajah Mada University Press, hal. 64.

membandingkan antara hasil yang dicapai dengan pencapaian yang seharusnya dicapai.⁵¹ Penilaian kinerja ini membantu organisasi untuk mengevaluasi prestasi para pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Kemudian dari penilaian hasil kinerja pegawai ini, organisasi juga dapat mengenali apa yang menjadi kelebihan dan kelemahan para pegawai.

Terdapat standar primer yang bisa dipakai sebagai pengukur penilaian kinerja menurut Bernardin dan Russel dalam Sutrisno, yaitu:

- 1) *Quality*, ialah seberapa baik pelaksanaan kegiatan dan hasilnya mencapai tingkat kesempurnaan atau mencapai tujuan yang diinginkan.
- 2) *Quantity*, ialah total yang dihasilkan, seperti total rupiah, unit produk, serta siklus kegiatan yang dilaksanakan.
- 3) *Timelines*, ialah mencangkup sejauh mana suatu aktivitas dapat dituntaskan sesuai dengan waktu yang ditentukan, dengan mempertimbangkan koordinasi *output* lainnya dan juga waktu yang ada untuk aktivitas lainnya.
- 4) *Cost effectiveness*, ialah mengukur seberapa besar pemakaian sumber daya organisasi, termasuk pegawai, biaya, teknologi, dan bahan untuk memperoleh hasil paling maksimal atau mengurangi kerugian yang ada dari sumber daya.
- 5) *Need for supervision*, ialah mencangkup seberapa baik pegawai bisa menjalankan tugasnya tanpa perlunya pengawasan dari

⁵¹ Robert L. Mathis and John H. Jackson, 2011, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Edisi 10, Jakarta: Salemba Empat, hal. 377.

seorang supervisor untuk menghindari adanya sesuatu yang tidak diinginkan.

- 6) *Interpersonal impact*, ialah melibatkan seberapa baik pegawai dapat menjaga harga diri, reputasi dan kerja sama dengan pegawai lainnya.⁵²

Keenam penilaian kinerja yang sudah disebutkan di atas dapat memudahkan manajer atau atasan dalam mengevaluasi kinerja para pegawai dalam mencapai target dan tujuan yang sudah ditetapkan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam mengukur pencapaian hasil kerja para pegawai dalam sebuah organisasi, maka ada beberapa faktor yang berpotensi memberikan pengaruh kepada kinerja pegawai dalam mencapai hasil kerjanya.

Berikut adalah beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai menurut Kasmir, yaitu:

- 1) Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Seseorang yang mempunyai kemampuan dan keahlian yang mumpuni dapat menuntaskan tugasnya dengan efektif dan efisien.

⁵² Edy Sutrisno, 2010, "*Budaya Organisasi*", Jakarta: Prendamedia Group, hal. 179-180.

2) Pengetahuan

Merujuk pada pemahaman terhadap pekerjaan. Jika seseorang memiliki pemahaman yang baik tentang pekerjaan yang dia kerjakan maka akan menciptakan kinerja kerja yang baik pula.

3) Rancangan Kerja

Rancangan kerja digunakan untuk memberikan kemudahan bagi pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien tanpa adanya suatu hambatan.

4) Kepribadian

Kepribadian mencakup karakteristik yang dimiliki oleh setiap individu atau pegawai, dimana antara satu individu dengan individu yang lainnya pasti memiliki karakter yang berbeda-beda.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan sebagai faktor yang bisa memberikan dorongan kepada seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya.

6) Kepemimpinan

Tindakan kepemimpinan dari seorang pemimpin yang berupa mengarahkan, mengelola, dan memberi instruksi kepada orang-orang yang dipimpinnya untuk menyelesaikan tugas yang sudah diberikan.

7) Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya menggambarkan cara atau sikap seorang pemimpin ketika memimpin bawahannya. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, penerapan gaya kepemimpinan bisa disesuaikan terhadap keadaan dan karakteristik organisasi.

8) Budaya Organisasi

Merujuk pada rutinitas perilaku yang konsisten, nilai-nilai atau norma yang terbentuk dan berlangsung di dalam organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan gembira atau kepuasan pribadi yang dirasakan seseorang, baik sebelum atau sesudah menyelesaikan suatu pekerjaan yang mereka lakukan.

10) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merujuk pada suasana atau situasi fisik dan sosial di sekitar area tempat kerja, termasuk ruang kerja, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja antar teman.

11) Loyalitas

Yaitu kesetiaan atau ketertarikan yang kuat dari pegawai untuk terus bekerja dan mendukung organisasi mereka, meskipun organisasi tersebut dalam keadaan yang tidak baik.

12) Komitmen

Komitmen merupakan ketaatan pegawai terhadap kebijakan dan peraturan organisasi selama menjalankan tugasnya.

13) Disiplin Kerja

Disiplin kerja ialah upaya pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh dedikasi atau kesungguhan.⁵³

Mengetahui apa saja yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti yang telah disebutkan di atas, akan membantu organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya manusia yang mereka miliki.

d. Indikator Kinerja

Indikator kerja ialah ukuran yang dimanfaatkan untuk penilaian atau pengukuran kinerja dari seorang pegawai, kelompok maupun organisasi dalam mencapai tujuan yang telah dibuat bersama. Berikut adalah sembilan indikator kinerja menurut Afandi, yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas

Kualitas yaitu segala jenis cara pengukuran yang berkaitan dengan mutu capaian kerja yang bisa diungkapkan dalam bentuk angka atau nilai numerik lainnya.

⁵³ Kasmir, 2018, "*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*", Depok: PT Rajagrafindo Persada, hal. 189-192.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja yaitu segala jenis cara pengukuran yang berkaitan dengan akumulasi hasil kerja dan bisa dipaparkan dengan bentuk angka atau nilai numerik lainnya.

3) Efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan

Merupakan seberapa baik dalam menggunakan waktu dan biaya dalam menjalankan tugas.

4) Disiplin Kerja

Merupakan kepatuhan terhadap tata tertib atau hukum yang berlaku. Ini termasuk ketaatan jam kerja, kehadiran, pemenuhan tugas-tugas dengan tepat waktu, serta perilaku yang sesuai dengan etika yang berlaku di tempat kerja.

5) Inisiatif

Merupakan keahlian mengambil keputusan dan bertindak sesuai dengan apa yang benar tanpa memerlukan arahan terlebih dahulu, dapat mendeteksi tindakan yang seharusnya dilakukan terhadap situasi sekitar, serta berupaya untuk bergerak maju dalam menghadapi kendala yang terjadi.

6) Ketelitian

Ketelitian merupakan seberapa tepat hasil pengukuran kerja mencapai sasaran yang sudah ditentukan.

7) Kepemimpinan

Kepemimpinan yaitu proses dimana pemimpin memberikan pengaruh atau teladan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan

bersama. Ini melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk menetapkan tujuan, memberikan arahan, menginspirasi, serta membimbing anggota kelompok atau organisasi dalam bekerja sama menuju pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

8) Kejujuran

Merupakan karakter manusia yang pengimplementasiannya cukup sulit. Kejujuran ialah sifat seseorang yang menunjukkan integritas dalam perilaku dan komunikasi mereka.

9) Kreativitas

Merupakan proses mental yang dapat memunculkan sebuah ide atau gagasan.⁵⁴

Indikator-indikator di atas dapat memberikan informasi dan mengukur sejauh mana organisasi menggapai tujuan yang sudah mereka buat sebelumnya.

B. Perspektif Teori dalam Islam

1. Kepemimpinan Demokratis dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan dalam pandangan islam banyak dijelaskan dalam Al-Qur'an maupun hadits, salah satunya dijelaskan pada surah Al-Baqarah ayat 30 dan juga Sad ayat 26, sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا
وِیْسِفِکَ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِکَ وَنُقَدِّسُ لَکَۙ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

⁵⁴ Afandi, 2018, "*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*", Yogyakarta: Nusa Media, hal. 89.

Tarjamahnya: “(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah: 30)⁵⁵

يٰۤاٰدُوۡد اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيۡلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيۡنَ يَضِلُّوۡنَ عَنْ سَبِيۡلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيۡدٌۢ بِمَا نَسُوۡا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٣١﴾

Tarjamahnya: “Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikanmu khalifah (penguasa) di bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan hak dan janganlah mengikuti hawa nafsu karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan.” (QS. Sad: 26)⁵⁶

Pada surah Al-Baqarah ayat 30, Allah SWT menjelaskan bagaimana manusia diangkat sebagai khalifah di muka bumi dengan tujuan melindungi dan mengelola segala anugerah-Nya. Setiap individu di muka bumi dianggap sebagai seorang pemimpin, baik dalam konteks memimpin banyak orang, mengemban tanggung jawab terhadap keluarga, atau bahkan mengelola keputusan dan tindakan untuk dirinya sendiri. Kehadiran pemimpin sangat penting dalam membimbing dan memberikan arahan yang jelas kepada orang-orang yang dipimpinnya, membantu

⁵⁵ Qur'an Kemenag in Microsodft Word Versi 3, QS. Al-Baqarah ayat 30 dan terjemahan kemenag 2019.

⁵⁶ Qur'an Kemenag in Microsodft Word Versi 3, QS. Sad ayat 26 dan terjemahan kemenag 2019.

mereka memahami dan mencapai tujuan bersama, serta menjaga keseimbangan dan keadilan dalam interaksi sosial dan lingkungan.

Kemudian, pada ayat 26 dari Surah Sad, Allah SWT memerintahkan para pemimpin untuk bertindak dengan keadilan dalam memberikan keputusan terhadap berbagai perkara yang timbul di antara manusia. Mereka diingatkan untuk menjauhi godaan hawa nafsu, karena tindakan semacam itu dapat membawa kesesatan. Allah SWT menegaskan bahwa bagi mereka yang tersesat, akan ada balasan yang layak. Sikap adil yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin bukan hanya merupakan kewajiban moral semata, melainkan juga menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif bagi seluruh pegawai.

2. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Dalam pandangan Islam, terdapat isyarat-isyarat tentang adanya budaya organisasi, seperti yang dijelaskan dalam surah Al-Hujurat ayat 13, sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Tarjamahnya: *“Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang*

yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Mahateliti.” (QS. Al-Hujurat: 13)⁵⁷

Ayat di atas menjelaskan tentang bagaimana Allah SWT menciptakan manusia berbeda-beda agar mereka saling mengenal, kemudian yang paling mulia dari mereka ialah orang yang paling bertakwa. Ayat tersebut mengisyaratkan terbentuknya sebuah budaya organisasi, dimana dalam organisasi tentunya terdiri dari orang-orang yang berlatar belakang yang beragam, baik gender, adat, karakteristik dan sebagainya, kemudian mereka saling mengenal hingga terbentuk hubungan saling membantu atau saling menguntungkan karena orang-orang dalam organisasi tersebut memiliki satu tujuan yang akan dicapai bersama-sama.

3. Kinerja dalam Perspektif Islam

Pandangan tentang kinerja juga terkandung dalam Al-Qur'an surah Al-Ahqaf ayat 19, sebagai berikut:

﴿لِكُلِّ دَرَجَةٌ تَمَّا عَمِلُوا وَّلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾

Tarjamahnya: *“Setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah menyempurnakan balasan amal mereka serta mereka tidak dizalimi.” (QS. Al-Ahqaf: 19)⁵⁸*

⁵⁷ Qur'an Kemenag in Microsoft Word Versi 3, QS. Al-Hujurat ayat 13 dan terjemahan kemenag 2019.

⁵⁸ Qur'an Kemenag in Microsoft Word Versi 3, QS. Al-Ahqaf ayat 19 dan terjemahan kemenag 2019.

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT akan memberi balasan terhadap amal setiap manusia sesuai dengan apa yang sudah mereka lakukan. Artinya jika seorang pegawai memiliki kinerja yang baik, maka pegawai tersebut telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, sehingga mendapatkan hasil yang baik.

Selanjutnya, dalam Hadits Riwayat Thabrani juga menyinggung tentang bagaimana melaksanakan kinerja yang baik.

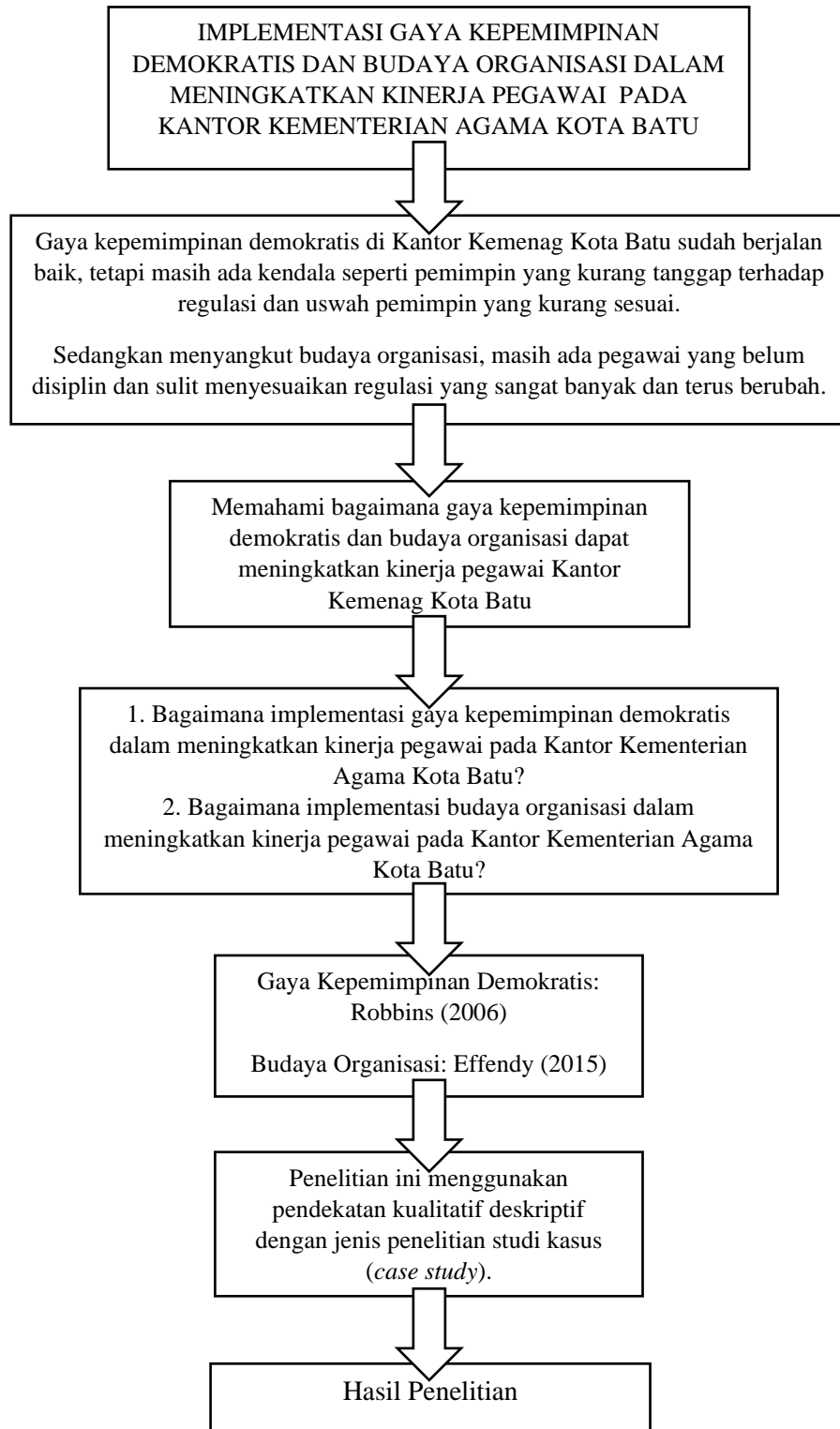
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَمِّنَهُ

Tarjamahnya: *“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara itqan (tepat, terarah dan tuntas).”* (HR. Thabrani)

Hadits tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT menyukai orang yang melaksanakan pekerjaan dengan tepat, terarah dan tuntas. Artinya jika seorang pegawai ingin mempunyai kinerja yang bagus, maka harus melaksanakan tugas yang sudah diberikan kepadanya secara tepat, terarah dan tuntas atau sampai selesai.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*). Penelitian kualitatif menurut Zulki Zulkifli ialah penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan pengetahuan serta fenomena tertentu secara menyeluruh. Proses pengumpulan data dilaksanakan secara mendalam dan detail, semakin mendalam dan detail sebuah penelitian, maka semakin baik kualitasnya.⁵⁹

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah studi kasus yang bertujuan untuk menemukan makna, menyelidiki proses, serta mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang individu, kelompok, institusi atau sifat tertentu.⁶⁰ Sehingga penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskripsi dengan jenis penelitian studi kasus ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan komprehensif tentang fenomena atau kasus yang terjadi. Penelitian ini berusaha untuk mengeksplorasi dan menjelaskan bagaimana dan mengapa fenomena tertentu terjadi, dengan menggali berbagai perspektif dan pengalaman dari individu atau kelompok yang terlibat.

⁵⁹ Zulki Zulkifli Noor, 2015, "*Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*", Yogyakarta: Deepublish, hal. 105.

⁶⁰ Eko Sugiarto, 2015, "*Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif Skripsi dan Tesis*", Sleman: Suaka Media, hal. 12.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi pada penelitian ini akan dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu yang berada di Jl. Sultan Agung No. 10. Kelurahan Sisir, Kota Batu, Jawa Timur, 65314.

C. Kehadiran Penelitian

Pada penelitian kualitatif, kehadiran peneliti di lokasi penelitian sangat penting sangat penting dibutuhkan sebagai instrumen utama dan pengumpul data. Penelitian kualitatif menuntut peneliti untuk hadir langsung di lokasi penelitian. Penelitian kualitatif perlu menyadari bahwa dirinya berperan sebagai perencanaan, pelaksanaan, pengumpulan data, penganalisis data dan juga pelapor hasil penelitian.⁶¹ Dalam hal ini, peneliti secara langsung melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kota Batu yang menjadi lokasi penelitian peneliti.

Peneliti melaksanakan Pra-penelitian, observasi dan penelitian yang dilakukan sebanyak 5 kali, yaitu pada tanggal 14 November 2023, 21 Mei 2024, 15 Juli 2024, 30 Juli 2024 dan 2 Oktober 2024. Peneliti juga mewawancarai lima informan yang berhubungan dengan penelitian peneliti, yang terdiri dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam Kantor Kementerian Agama Kota Batu, pegawai sub bagian Tata Usaha dan pegawai sub bagian Haji dan Umroh. Tidak hanya itu, peneliti juga

⁶¹ Lexy J. Moleong, 2009, *"Metodologi Penelitian Kualitatif"*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hal. 7.

mengambil dokumen-dokumen terkait penelitian peneliti, seperti data-data dan juga foto-foto yang digunakan sebagai penguat temuan peneliti.

D. Data dan Sumber Data

Jenis sumber data yang dibutuhkan pada penelitian ini, yaitu data primer dan juga data sekunder:

1. Data Primer

Menurut Ma'ruf Abdullah, data primer ialah data yang didapatkan melalui sumber pertama, seperti dari hasil wawancara ataupun hasil dari penyebaran kuesioner.⁶² Data primer ialah data mentah atau belum diolah. Data primer dalam penelitian ini ialah melalui wawancara langsung, observasi dan dokumentasi. Wawancara langsung dilakukan bersama dengan kepala kantor Kementerian Agama Kota Batu dan juga beberapa pegawai kantor Kementerian Agama Kota Batu.

2. Data Sekunder

Menurut Ma'ruf Abdullah, data sekunder ialah data primer yang sudah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh peneliti, dimana data ini disajikan dalam bentuk tabel atau diagram.⁶³ Data sekunder merupakan data pelengkap yang digunakan untuk memperkuat data primer, bahwa data tersebut benar-benar memenuhi harapan peneliti.⁶⁴ Data sekunder dalam penelitian ini seperti data tugas dan fungsi instansi, sejarah instansi,

⁶² Ma'ruf Abdullah, 2015, "*Metodologi Penelitian Kuantitatif*", Yogyakarta: Aswaja Pressindo, hal. 246.

⁶³ Ma'ruf Abdullah, 2015, "*Metodologi Penelitian Kuantitatif*", Yogyakarta: Aswaja Pressindo, hal. 247.

⁶⁴ Samsu, 2017, "*Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development*", Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), hal. 95.

visi dan misi instansi, struktur organisasi, data absensi pegawai Kantor Kemenag Kota Batu, dan lain sebagainya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Ada banyak teknik pengumpulan data yang dapat dipakai dalam melaksanakan penelitian, tetapi tidak semua teknik dapat dipakai untuk semua data. Oleh karena itu peneliti harus memperhatikan indikator dari variabel, jenis dan sumber data yang akan dipakai dalam melaksanakan penelitian.⁶⁵

Dalam penelitian ini, peneliti memakai beberapa teknik pengumpulan data untuk menghimpun data dan informasi yang didapat, yaitu:

1. Wawancara (*interview*)

Menurut sugiyono, wawancara digunakan oleh peneliti sebagai sarana untuk dilaksanakannya studi pendahuluan guna mengetahui masalah atau fenomena yang hendak diteliti dan guna mengetahui lebih dalam dari responden.⁶⁶ Wawancara digunakan untuk menggali dan memperoleh informasi yang mana hal tersebut tidak didapatkan hanya dari observasi saja.

Pada penelitian ini memakai wawancara semi struktur, yakni wawancara mendalam dimana pada pelaksanaannya memakai instrumen wawancara yang lebih bebas, fleksibel dan terbuka, sehingga narasumber mempunyai kebebasan menjawab sesuai pemahaman dan pengalaman mereka.

⁶⁵ Ibnu Hajar, 1996, "*Dasar-Dasar Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*", (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada), hal. 170.

⁶⁶ Sugiyono, 2013, "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*", Bandung: ALFABETA CV, hal. 137.

Adapun narasumber atau informan pada penelitian ini yang berguna sebagai salah satu bahan pengambilan data pada penelitian ini diantaranya yaitu:

Tabel 3. 1 Informan atau Narasumber Penelitian

No.	Nama	Jabatan
1.	Machsun Zain, S.Ag, M.Si	Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu
2.	Siti Nur Jamilah, S.Pd.I	Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Batu
3.	Candra Nur Chalis, S.H, M.H	Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam Kantor Kementerian Agama Kota Batu
4.	Aqim Mustaqim, S.H	Pegawai Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kota Batu

2. Observasi

Observasi menurut Sutrisno Hadi ialah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diteliti.⁶⁷ Peneliti berperan sebagai pengamat yang netral, objektif dan tanpa bias, sehingga peneliti menggunakan bentuk observasi non-partisipan, di mana peneliti tidak terlibat langsung ataupun berpartisipasi dalam aktivitas yang sedang diteliti.

3. Dokumentasi

Analisis dokumentasi ialah metode untuk mengumpulkan data dengan mengkaji dokumen yang mempunyai keterkaitan sesuai topik permasalahan yang diteliti. Oleh sebab itu, dokumentasi ialah benda yang

⁶⁷ Sutrisno Hadi, 2004, "*Metode Research*", Yogyakarta: Andi, hal. 151.

tertulis ataupun tidak tertulis.⁶⁸ Dokumentasi melibatkan pencarian data perihal variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lagger, agenda, dan lainnya.⁶⁹ Adapun data dokumentasi yang didapatkan dalam penelitian ini, yaitu histori Kantor Kemenag Kota Batu, letak geografis, struktur organisasi, data pegawai, keadaan budaya kerja di Kantor Kemenag Kota Batu melalui dokumentasi foto, serta dokumen lainnya yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

F. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan ini bertujuan untuk memberikan keyakinan kepada semua pihak tentang hasil yang ditemukan oleh peneliti. Pada penelitian ini menggunakan pengecekan keabsahan data triangulasi. Terdapat dua bentuk triangulasi, yaitu:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan memeriksa kembali data yang didapatkan dari berbagai sumber.⁷⁰ Misalnya memeriksa data dengan menanyakan pertanyaan yang sama ke Kepala Kemenag Kota Batu dan beberapa pegawai Kemenag Kota Batu lainnya.

⁶⁸ Eko Putro Widoyoko, 2014, "*Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*", Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hal. 50.

⁶⁹ Samsu, 2017, "*Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development*", Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), hal. 99.

⁷⁰ Sugiyono, 2013, "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*", Bandung: ALFABETA CV, hal. 274.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik digunakan untuk menguji data dengan memeriksa kembali sumber data yang sama, tetapi dengan teknik yang tidak sama.⁷¹ Misalnya seperti data dari hasil wawancara dengan pegawai atau Kepala Kantor Kemenag Kota Batu yang selanjutnya dicek ulang menggunakan teknik observasi atau dokumentasi.

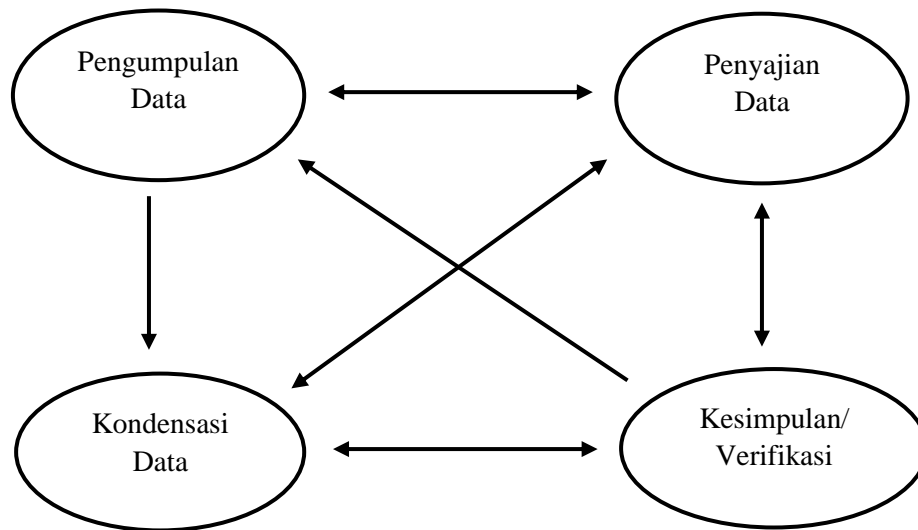
G. Analisis Data

Analisis data merupakan upaya untuk memecah suatu masalah atau fokus kajian menjadi bagian-bagian kecil, sehingga susunan atau struktur dari hal yang dianalisis menjadi jelas dan maknanya dapat ditangkap ataupun dipahami dengan lebih jelas.⁷² Sehingga analisis data ini bertujuan untuk mengelola data menjadi informasi yang baru dan mudah untuk dipahami.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah menggunakan analisis data model Miles dan Huberman yang terdiri dari kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi, yang mana aktivitas analisis ini dilaksanakan secara terus menerus sampai tuntas. Berikut merupakan gambar bagan dari analisis data dengan model Miles dan Huberman:

⁷¹ Sugiyono, 2013, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D", Bandung: ALFABETA CV, hal. 274.

⁷² Satori dan Komariah, 2015, "*Metodologi Penelitian Kualitatif*", Bandung: Alfabeta, hal. 200.



Gambar 3. 1 Model Analisis Data Miles dan Huberman

1. Kondensasi Data

Miles dan Huberman menyatakan bahwa kondensasi data merupakan proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang ada dalam catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumentasi, atau bahan-bahan empiris lainnya. Melalui teknik ini, data yang diperoleh akan menjadi lebih kuat.⁷³ Dengan menggunakan teknik kondensasi data, maka data yang tadinya kompleks dan banyak akan di rangkum atau diorganisir sehingga data menjadi lebih ringkas, jelas dan mudah untuk dianalisis.

2. Penyajian Data

Tahap selanjutnya setelah kondensasi data ialah penyajian data. Menurut Miles dan Huberman, penyajian data merupakan sebuah proses pengorganisasian informasi yang memudahkan pengambilan kesimpulan

⁷³ Miles and Huberman, 2014, *"Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook"*, Edition 3, USA: Sage Publications, Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press, hal. 30.

dari penelitian. Tujuannya adalah untuk menemukan pola-pola yang signifikan dan memungkinkan dilakukannya penarikan kesimpulan serta tindakan.⁷⁴ Penyajian data melibatkan penataan informasi secara terstruktur sehingga memungkinkan untuk menarik kesimpulan dan mengambil tindakan. Ini bertujuan untuk menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam bentuk yang lebih mudah dipahami.⁷⁵ Dalam penelitian ini penyajian data dilakukan dengan menggabungkan semua informasi dengan baik terkait dengan implementasi gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu.

3. Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir ialah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang disampaikan bersifat sementara dan dapat berubah jika dijumpai bukti-bukti kuat pada pengumpulan data berikutnya. Namun, jika kesimpulan awal didukung oleh bukti yang valid dan konsisten ketika peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan tersebut menjadi kredibel.⁷⁶ Sehingga kesimpulan yang kredibel diperlukan bukti-bukti pendukung yang kuat.

Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian diungkapkan dalam bentuk narasi deskriptif untuk menggambarkan kejadian yang dialami subjek penelitian. Tujuan

⁷⁴ Miles and Huberman, 2014, *"Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook"*, Edition 3, USA: Sage Publications, Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press, hal. 31.

⁷⁵ H. B. Sutopo, 2002, *"Metodologi Penelitian Kualitatif"*, Surakarta: Sebelas Maret University Press, hal. 194.

⁷⁶ Sugiyono, 2013, *"Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D"*, Bandung: Alfabeta, CV, hal. 345.

dari analisis ini yaitu untuk menggambarkan kejadian yang faktual dan akurat tentang fakta-fakta yang berlangsung selama penelitian di Kantor Kementerian Agama Kota Batu.

H. Prosedur Penelitian

Adapun beberapa prosedur penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Tahap Pra Penelitian

Tahap ini dimulai dari menyusun rancangan penelitian, memilih lokasi penelitian yang dilakukan di Kantor Kemenag Kota Batu, meminta surat Pra-penelitian dari fakultas. Setelah mendapatkan surat ijin selanjutnya melaksanakan observasi Pra-penelitian terkait dengan permasalahan yang diteliti. Peneliti juga menyiapkan dan menentukan siapa yang menjadi informan yang relevan dengan penelitian ini dan perlengkapan untuk membantu dalam melaksanakan penelitian ini.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Tahap selanjutnya ialah peneliti turun langsung ke lokasi penelitian, yakni di Kantor Kemenag Kota Batu sebagai pengumpul data-data yang dibutuhkan pada penelitian ini. Peneliti melaksanakan wawancara dengan beberapa informan menggunakan bulir-bulir pertanyaan yang sudah di persiapkan sebelumnya. Peneliti juga mengumpulkan dokumentasi yang berhubungan dengan penelitian.

3. Tahap Analisis Data

Dalam tahap akhir ini peneliti mengumpulkan data dari wawancara, observasi dan dokumentasi yang diperoleh dari lapangan untuk dilakukan analisis data berupa kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Setelah dianalisis selanjutnya melakukan laporan hasil yang sudah sesuai dengan pedoman karya ilmiah skripsi.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Sejarah Singkat Kantor Kementerian Agama Kota Batu

Secara de jure, yaitu dalam keputusan Menteri Agama No. 373 Tahun 2002, pembentukan Kantor Departemen Agama Kota Batu sebagai instansi pemerintahan vertikal Kementerian Agama terpisah secara wilayah dari Kantor Departemen Agama Kabupaten Malang. Meskipun Kantor Departemen Agama Kota Batu sudah dibentuk, kantor ini belum memiliki gedung sendiri. Oleh karena itu, Kantor Departemen Agama Kota Batu menempati gedung yang digunakan KUA Kecamatan Batu yang terletak di Jl. Agus Salim Kota Batu.

Pada tahun 2004 seiring dengan tersedianya sarana dan prasarana yang dibutuhkan, Kantor Departemen Agama Kota Batu akhirnya mempunyai gedung sendiri yang berada di Jl. Sultan Agung 7 Kota Batu dengan luas tanah 1.100 m² dan luas bangunan sebesar 540 m². Lalu pada tanggal 28 Januari 2010 terjadi perubahan penyebutan nama menjadi Kantor Kementerian Agama Kota Batu yang di atur dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 1 Tahun 2010. Pada tanggal 24 Agustus 2012, terjadi perubahan struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Batu berdasarkan Peraturan Menteri Agama No. 13 Tahun 2012.⁷⁷

⁷⁷ Website Kementerian Agama Kota Batu, “*Sejarah Kementerian Agama Kota Batu*”, https://batukota.kemenag.go.id/index.php?option=com_quix&view=page&id=5&Itemid=140, diakses pada 15 April 2024.

2. Visi dan Misi

Merujuk pada Peraturan Menteri Agama No. 18 Tahun 2020, Kantor Kementerian Agama Kota Batu memiliki visi dan misi untuk menentukan arah dan tujuan jangka panjang yang akan dicapai, yaitu:

a. Visi

“Kementerian Agama yang profesional dan andal dalam membangun masyarakat yang saleh, moderat, cerdas dan unggul untuk mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berdasarkan gotong royong”.

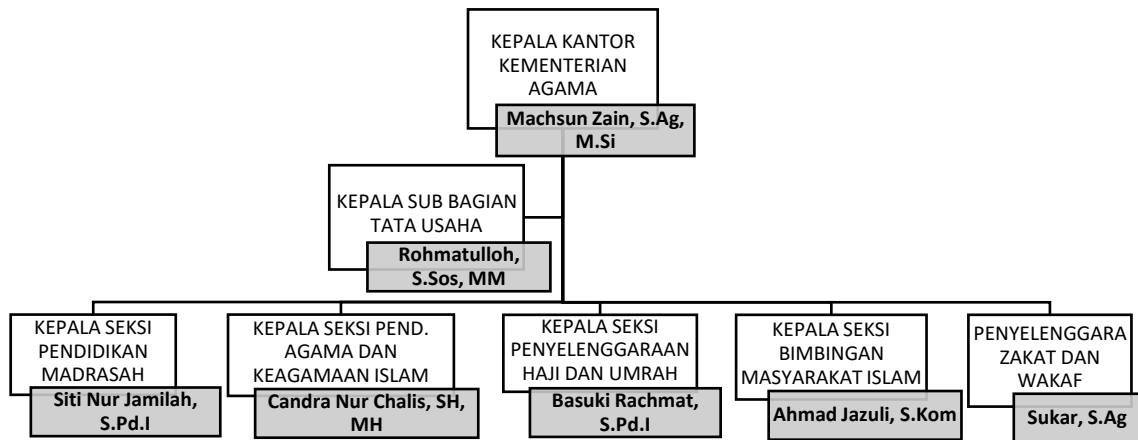
b. Misi

- 1) Meningkatkan kualitas kesalehan umat beragama
- 2) Memperkuat moderasi beragama dan kerukunan umat beragama
- 3) Meningkatkan layanan keagamaan yang adil, mudah dan merata
- 4) Meningkatkan layanan pendidikan yang merata dan bermutu
- 5) Meningkatkan produktivitas dan daya saing pendidikan
- 6) Memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*)

3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu yang berada di Jl. Sultan Agung No. 10. Kelurahan Sisir, Kota Batu, Jawa Timur, 65314.

4. Struktur Organisasi



Gambar 4. 1 Bagan Struktur Organisasi Kantor Kemenag Kota Batu

Sumber: Kantor Kemenag Kota Batu

5. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab

Berdasarkan struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Batu di atas, masing-masing bagian memiliki uraian tugasnya dan tanggung jawab sebagai berikut:

a. Subbagian Tata Usaha

Bertanggung jawab dalam menyiapkan bahan koordinasi penjabaran kebijakan teknis dan kegiatan, mengelola pelayanan terkait surat-surat, administrasi perencanaan, kepegawaian, keuangan dan barang milik negara. Selain itu, tugasnya mencakup pengelolaan organisasi dan tata laksana, penyusunan keputusan, pengelolaan urusan kerumahtanggaan, kearsipan, hubungan masyarakat, serta pengelolaan publikasi, data dan informasi.

b. Seksi Pendidikan Madrasah

Bertanggung jawab dalam memberikan layanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta menyusun rencana dan laporan dalam bidang pendidikan *raudlatul athfal*, madrasah *ibtidaiyah*, dan madrasah *tsanawiyah*.

c. Seksi Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam

Bertanggung jawab dalam memberikan layanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta menyusun rencana dan laporan dalam bidang pendidikan agama Islam, pendidikan *diniyah*, dan pondok pesantren.

d. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah

Bertanggung jawab dalam memberikan layanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta menyusun rencana dan laporan dalam bidang pendaftaran dan pembatalan haji, bimbingan manasik, bina haji reguler, penyelenggara haji khusus dan umroh, transportasi dan dokumen haji reguler, serta administrasi keuangan haji.

e. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam

Bertanggung jawab dalam memberikan layanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta menyusun rencana dan laporan dalam bidang urusan agama Islam dan bina syariah, bina kantor urusan agama dan keluarga sakinah, serta penerangan agama Islam.

f. Penyelenggara Zakat dan Wakaf

Bertanggung jawab dalam memberikan layanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta menyusun rencana dan laporan dalam bidang pemberdayaan zakat dan wakaf.

6. Data Pegawai

Tabel 4. 1 Data Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batu

NO	NAMA	NIP	GOL	NAMA JABATAN	TKT IJZH
1	ELIS FARIDA, M.Pd.I	197308092005012001	IV/b	Pengawas Sekolah Ahli Madya TK/RA/SD/MI	S2
2	MACHSUN ZAIN, S.Ag, M.Si	197012132000031001	IV/b	Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu	S2
3	DRA. LAILATUL QODRIYAH	196503311994122003	IV/b	Pengawas Sekolah Ahli Madya TK/RA/SD/MI	S1
4	ROHMATULLOH, S.Sos, M.M	196909111998031003	IV/a	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	S2
5	CANDRA NURKHALISH, S.H, M.H	197009011993031001	IV/a	Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam	S2
6	MACHFUD EFENDI, S.Ag., M.Pd	197011082003121001	IV/a	Pengawas Sekolah Ahli Madya SLTP/SLTA/MTs/ MA	S2
7	SYARI HANIFAH, S.E	197310132002122001	III/d	Analisis Kualifikasi dan Karir Pendidik Dan Tenaga Kependidikan pada Seksi Pendidikan Madrasah	S1
8	SUWONO, S.Ag	197505122005011007	III/d	Penyuluh Agama Ahli Muda	S1
9	AQIM MUSTAQIM MUSTAQIM	196803281988031001	III/d	Analisis Kepegawaian Ahli Muda pada Sub	S1

	MUSTAQIM, S.H			Bagian Tata Usaha	
10	AHMAD JAZULI, S.Kom	197104202005011002	III/d	Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	S1
11	NUR KHUMAYANI, S.Ag.,SH.	197708212005012001	III/d	Perencana Ahli Muda pada Sub Bagian Tata Usaha	S1
12	ZUBAIDAH, S.E	197801202005012004	III/d	Analisis Haji pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah	S1
13	SUPAR, S.Ag	197103172000031001	III/d	Pengawas Sekolah Ahli Muda TK/RA/SD/MI	S1
14	RATNA BUDI ASTUTIK, S.E, M.M	198301122005012005	III/d	Analisis Laporan Keuangan pada Sub Bagian Tata Usaha	S2
15	SITI JAMILAH, S.Sos	197107092008012020	III/d	Analisis Kualifikasi dan Karir Pendidik Dan Tenaga Kependidikan pada Seksi Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam	S1
16	SITI ZULFA ROSIDAH, M.Pd.I	198306142007102003	III/d	Pengawas Sekolah Ahli Muda TK/RA/SD/MI	S2
17	BASUKI RACHMAT, S.Pd.I	196908032002121001	III/d	Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah	S1
18	DICKY SIDHARTA AGUSTIA PUTRA, M.AP	198712212011011004	III/d	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda pada Sub Bagian Tata Usaha	S2
19	AIDATUR ROHMAH, S.S	198407112009122003	III/c	Arsiparis Ahli Muda pada Sub Bagian Tata Usaha	S1
20	SITI NUR JAMILAH, S.Pd.I	197707052006042017	III/c	Kepala Seksi Pendidikan Madrasah	S1
21	HAFID JUNAIDI, S.E	198305272011011013	III/c	Pranata Komputer Ahli Muda pada Sub Bagian Tata	S1

				Usaha	
22	SUKAR, S.Ag	197009132009011003	III/c	Penyelenggara pada Penyelenggara Zakat dan Wakaf	S1
23	DANNYEL BOY RUMANGUN, S.H	197409282006041003	III/c	Penyusun Bahan Pembinaan Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	S1
24	BUDI SOENARYO, S.TH	196811182008011001	III/b	Penyuluh Agama Ahli Pertama	S1
25	MOH ASADDIN NUR, S.I.Kom.	199507232020121011	III/a	Pranata Humas Ahli Pertama pada Sub Bagian Tata Usaha	S1
26	RITA SARI	197505182005012004	III/a	Pengadministrasi Umum pada Sub Bagian Tata Usaha	SLTA
27	SAMSUL ROFII, A.Ma	198206302006041017	III/a	Pengadministrasi Kependidikan pada Seksi Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam	DII
28	AGUS SALIM, S.S.I.	199208162023211017	IX	Pustakawan Ahli Pertama pada Sub Bagian Tata Usaha	S1
29	JUNARI, S.Ag.	197410182023211002	IX	Penyuluh Agama Ahli Pertama pada Sub Bagian Tata Usaha	S1
30	IRFAN EFENDI GUSTIKA PUTRA, S. Kom	199008232023211018	IX	Pranata Komputer Ahli Pertama pada Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	S1
31	BAMBANG SETIAWAN S.AP.	198202112010011010	III/a	Pengadministrasi pada Seksi Pendidikan Madrasah	S1
32	ACHMAD SYAIFUDIN	197410192007101001	II/c	Pengadministrasi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan pada Seksi Pendidikan Madrasah	SLTA
33	RATIH HARLIANINGTYA,	199502212020122022	II/c	Pengelola Keuangan pada Sub	DIII

	A.Md.			Bagian Tata Usaha	
34	ACHMAD SYAFIUDDIN MUSLIM	198507162014111001	II/b	Pengadministrasi pada Sub Bagian Tata Usaha	SLTA
35	DIDIK KURNIAWAN	197212312014111025	II/b	Pengadministrasi pada Penyelenggara Zakat dan Wakaf	SLTA
36	DENI INDAH ARIYANI	198011022014112001	II/b	Pengadministrasi Persuratan pada Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	SLTA
37	SYAFRI	197203152014111001	II/b	Pengadministrasi Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	SLTA

Sumber: Kantor Kementerian Agama Kota Batu

7. Fungsi dan Tugas

Kantor Kementerian Agama Kota Batu memiliki tugas dan fungsi yang sudah diatur dalam Peraturan Menteri Agama No. 19 Tahun 2019 yang telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama No. 6 Tahun 2022, sebagai berikut:

- a. Kebijakan: Membuat dan memutuskan visi, misi, serta kebijakan teknis dalam melayani dan membimbing kehidupan beragama kepada penduduk di Kabupaten/Kota.
- b. Kehidupan Beragama: Melayani, membimbing serta membina kehidupan beragama.
- c. Pelayanan Agama: Melayani, membimbing serta membina urusan haji, umrah, zakat serta wakaf.
- d. Pendidikan: Melayani, membimbing dan membina dalam bidang Pendidikan madrasah, agama serta keagamaan.

- e. Administrasi: Pelaksanaan kebijakan teknis dalam mengelola administrasi dan informasi.
- f. Kerukunan: Pembinaan umat beragama.
- g. Manajemen: Mengkoordinasi, merencanakan, mengendalikan, mengawasi serta mengevaluasi program.
- h. Lintas Sektoral: Menjalin hubungan dengan pemerintahan daerah, instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian Agama di wilayah Kabupaten/Kota.⁷⁸

B. Hasil Penelitian

1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Pemimpin menjadi salah satu faktor yang penting dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi dan mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang. Pemimpi harus dapat menentukan gaya atau tipe kepemimpinan yang sesuai dengan karakter organisasi yang dipimpinnya. Kepala Kantor Kemenag Kota Batu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis guna menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini dicirikan dengan keterbukaan dalam pengambilan keputusan dan peran aktif pegawai dalam memberikan ide ataupun saran bagi organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis mempunyai beberapa kelebihan dimana selalu melibatkan partisipasi

⁷⁸ Menteri Agama, "Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 6 Tahun Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama", Jakarta, 2022.

bawahan dalam hal apapun, ini akan membuat bawahan merasa dihargai sehingga hubungan antar pegawai terjalin harmonis dan juga akan mengembangkan kreativitas dan keterampilan para pegawai.

Berdasarkan hasil Pra-penelitian dan penelitian yang peneliti laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, tipe atau gaya kepemimpinan yang di terapkan kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu dalam memimpin para bawahannya cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Lebih lanjut peneliti melaksanakan wawancara mendalam bersama dengan Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu dan beberapa pegawai yang ada di sana dengan menggunakan pedoman wawancara berdasarkan indikator-indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Sobri Sutikno.

Berikut ialah data yang didapatkan dari hasil wawancara peneliti terkait gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu:

a. Pendapatnya Terfokus Pada Hasil Musyawarah

Musyawarah di Kantor Kementerian Agama Kota Batu merupakan proses pengambilan keputusan dimana berbagai pandangan dan pendapat dibahas secara terbuka untuk mencapai kata mufakat atau keputusan terbaik bagi kepentingan bersama. Dengan pemimpin menerapkan pendapatnya terfokus pada hasil musyawarah, maka akan mendapatkan dukungan yang lebih luas dari para pegawai karena mereka merasa terlibat serta akan menghasilkan pandangan yang beragam sehingga dapat menghasilkan solusi yang

lebih kreatif dan efisien. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Machsun Zain selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu yang menyatakan:

“Di saat ini, di era demokratisasi lebih menitik beratkan bagaimana ada penyatuan dan penyeragaman yang didasarkan pada hasil musyawarah untuk mendapatkan permufakatan. Ketika hasil permufakatan itu diputuskan melalui diskusi dan kajian yang mendalam, maka disepakati. Nah kesepakatan inilah adalah buah dari komitmen untuk menjalankan hasil semacam itu. Maka menjadi hal yang lumrah saat ini jika pola-pola kepemimpinan tersebut bisa diterapkan karena kita mencoba mengakomodir seluruh kepentingan, seluruh keinginan semua pihak yang ada di lingkup Kementerian Agama Kota Batu. Hal tersebut dilakukan dengan harapan agar mereka pun ikut serta menjalankan komitmen tersebut dan menjadi bagian dari keharusan yang bersama sama dilakukan.”⁷⁹

Lebih lanjut beliau mengungkapkan bahwa saat pengambilan keputusan dalam sebuah rapat atau diskusi, bapak kepala lebih dulu mendengarkan apa yang ingin disampaikan oleh para pegawainya, kemudian dari pendapat yang berbeda-beda tersebut dicari apa yang menjadi kesamaan sehingga menjadi kesatuan bahwa hasil putusan tersebut telah ditetapkan secara bersama-sama. Seperti dari hasil wawancara dengan beliau:

“Untuk mengambil sebuah keputusan dari forum rapat misalkan maka kita dengarkan dulu apa yang mereka sampaikan kepada kita, kemudian dari kesemuanya itu tentu ada berbeda-beda. Tetapi kita mencoba untuk mencari persamaan, dan menghilangkan secara bertahap sesuatu yang menjadi pembeda, kemudian kita tawarkan bagaimana jika hal ini dilakukan dengan tahap-tahap a b c d dan seterusnya. Ketika semua sudah bisa memahami atas latar belakang pimpinan dalam menyampaikan program-

⁷⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

programnya tersebut, baru kita putuskan. Jadi putusan tersebut bukan merupakan putusan personal atau putusan pemikiran satu orang, tetapi hal itu dilakukan dari pemikiran secara bersama-sama, secara kolektif, kolegal dan hasilnya kita berkomitmen untuk menjalankannya.”⁸⁰

Pendapat yang terfokus pada hasil musyawarah ini sudah diterapkan oleh Kepala Kantor Kemenag Kota Batu saat mengadakan rapat ataupun diskusi, seperti dalam menentukan perjanjian kerja para pegawai. Berdasarkan apa yang disampaikan oleh Bapak Aqim Mustaqim selaku Analis Kepegawaian Ahli Muda, beliau menyatakan bahwa:

“Jadi yang dimaksud dengan musyawarah di Kantor Kemenag Kota Batu seperti pada saat membuat perjanjian kinerja, dimulai dari renstra setiap lima tahun, kemudian setiap tahun menyiapkan program kerja yang kemudian diadakan yang namanya dialog kinerja yang melibatkan setiap instrumen dari seluruh kantor. Dari program kerja itu ada istilahnya di ambil dari seksi-seksi, seperti seksi pendidikan madrasah, seksi haji, seksi zakat wakaf, dan lain-lain. Setelah terjadi kesepakatan terhadap dialog kinerja tersebut, nanti akan dibuatkan semacam perjanjian kinerja. Jadi perjanjian kinerja ini hasil dari dialog kinerja yang tadi sudah dilaksanakan. Lalu ada penilaian kinerja yang dihasilkan dari kesepakatan dialog kinerja, apakah itu dinilai bulanan atau triwulan. Tetapi kalau sifatnya instruksi misalnya dari peraturan presiden, menteri, kemudian ditindak lanjuti oleh surat edaran, maka langsung ditindak lanjuti tanpa ada musyawarah terlebih dahulu.”⁸¹

Dalam hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, beliau menyampaikan:

“Setiap kegiatan pasti sama bapak kepala di musyawarahkan baik ditingkat pimpinan maupun juga di rapat dinas yang melibatkan satker atau bawahan. Karena

⁸⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

⁸¹ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

setiap orang memiliki pemikiran yang berbeda, maka sebagai pimpinan harus bijaksana, karena pimpinan tidak bisa bekerja sendiri tanpa ada *support* dari bawahan, jadi tetap kita harus menampung setelah itu kita rapatkan secara internal, apakah baik atau tidak usulan dari teman-teman tadi, jika hasilnya baik baru kita buat suatu keputusan.”⁸²

Tetapi disisi lain, pemimpin yang terlalu demokratis akan membuat pemimpin tersebut kurang menggali lagi terhadap permasalahan yang terjadi dan langsung membuat suatu keputusan berdasarkan pendapat atau saran dari bawahannya tanpa membandingkannya dengan pendapat pribadinya sebagai seorang Kepala Kantor. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Candra Nur Chalis dalam wawancara, beliau menyampaikan bahwa:

“Pak Kepala Kantor itu kurang untuk lebih menggali lagi masalah yang terjadi. Misalnya ada sebuah kegiatan yang sebenarnya kegiatan tersebut merupakan kewenangan dari mitra kerja kami. Di seksi saya misalnya yaa, ada kegiatan yang melibatkan lembaga mitra seperti pondok pesantren. Waktu pelaksanaan kegiatan tersebut terdapat kendala-kendala yang tidak bisa diatasi. Beliau pastilah datang ke kami dan menanyakan bagaimana ini kok kegiatannya seperti ini? Padahal secara struktural atau persuratan, kami itu sama sekali tidak tahu kegiatan tersebut. Kembali lagi ke masalah tadi itu adalah masalah moral, saya ngerti beliau secara moral bertanggungjawab untuk kegiatan itu, otomatis kami yang disini secara moral juga bertanggung jawab. Kalau ada masalah seperti itu beliau itu tidak urun tempuh artinya kami itu juga perlu diberikan arahan dari beliau langsung. Kalau saya nilai, selama ini beliau cuma membuat kesimpulan, misalnya ada kekurangan disini kita sampaikan kepada beliau dan juga saran untuk kekurangan tersebut, tetapi beliau langsung menerima saran kami, sehingga tidak ada diskusi dua arah yang terjadi. Jadi terkadang beliau terlalu menerima pendapat kami. Yaa namanya pemimpin adalah harapan semua orang. Kita sebagai Staf beliau terkadang juga berharap apa sih yang beliau inginkan itulah yang akan kami lakukan, misalnya

⁸² Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

kami punya ide ayo kita adu idenya atau kita kolaborasikan.”⁸³

Dari hasil wawancara di atas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu sebagai pemimpin yang demokratis selalu mengambil keputusan berdasarkan hasil musyawarah yang ditentukan bersama, baik dengan kepala-kepala seksi ataupun jajaran staf. Hal tersebut bertujuan agar dapat mengakomodir seluruh kepentingan dan keinginan semua pihak yang ada di lingkup Kantor Kemenag Kota Batu. Kemudian sebagai tindak lanjut dari sebuah keputusan tersebut diharapkan agar bisa sama-sama dijalankan demi mencapai tujuan organisasi. Tetapi karena banyaknya kepentingan atau keinginan yang harus dipenuhi, terkadang gaya kepemimpinan demokratis ini membuat Pak Kepala menjadi kurang menggali lagi tentang sebuah permasalahan yang terjadi dan langsung membuat sebuah keputusan berdasarkan saran atau pendapat bawahannya atau orang yang mengusulkan.

b. Tenggang Rasa

Tenggang rasa merupakan sifat atau kemampuan yang harus dimiliki oleh para pemimpin agar dapat memahami dan menghargai perasaan, kebutuhan dan pandangan orang lain atau bawahannya. Pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam berempati agar

⁸³ Hasil wawancara dengan Bapak Candra Nur Chalis, selaku Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam, pada tanggal 2 Oktober 2024 pukul 14.35 WIB.

dapat merasakan apa yang dirasakan para bawahannya serta menghargai perbedaan-perbedaan yang terjadi di organisasi atau tempat kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Candra Nur Chalis, beliau menyampaikan bahwa Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu mempunyai sikap ketenggang rasa kepada pegawainya lewat sikap kepedulian beliau terhadap para pegawainya. Beliau mempunyai rasa ingin tahu terhadap apa yang terjadi di tingkat bawah, sehingga kepedulian Pak Kepala terhadap pegawainya ini membuat para pegawai merasa di pedulikan. Sikap kepedulian dari Pak Kepala terhadap para bawahannya ini akan dapat meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kota Batu.

“Beliau itu sering tiba-tiba kesini atau ketika teman-teman lagi nongkrong di situ dihampiri. Maksudnya apa? Beliau juga ingin melihat bagaimana sih dengan teman-teman, bagaimana kebiasaan kita yang di bawah ini. Perbuatan Pak Kepala itu membuat kita itu merasa diwongkan, atau di orangkan. Itu salah satu faktor juga yang membuat kinerja kita itu meningkat karena merasa dihargai.”⁸⁴

Dalam membangun hubungan baik dengan para bawahannya, Kepala Kemenag Kota Batu tidak bisa menyamaratakan perlakuan yang diberikan kepada bawahannya, dikarenakan setiap pegawai memiliki karakter, latar belakang, dan budaya yang berbeda sehingga memunculkan pemikiran dan perlakuan yang berbeda juga. Maka dari itu Bapak Kepala Kemenag Kota Batu sebagai seorang pemimpin harus terampil dalam

⁸⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Candra Nur Chalis, selaku Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam, pada tanggal 2 Oktober 2024 pukul 14.35 WIB.

mengetahui karakteristik dari masing-masing pegawainya. Seperti yang didapatkan dari hasil wawancara dengan Bapak Kepala Kemenag Kota batu, beliau menyampaikan:

“Masing-masing anggota kita itu memiliki beragam karakter dan memiliki latar belakang berbeda, misalnya dari sisi pendidikannya. Beda loh yang dari pendidikan S1 dengan yang SMP misalkan. Juga memiliki latar belakang budaya berbeda, orang yang memiliki budaya keras berbeda dengan orang yang memiliki budaya lunak. Juga pula menghadapi pegawai yang satu memiliki kreativitas tinggi dan satunya pasif luar bisa. Itu pun juga berbeda otomatis perbedaan itulah yang terkadang masuk dalam proses penjiwaan karakter seseorang.”⁸⁵

Lebih lanjut dalam hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, beliau menyampaikan bahwa:

“Kantor kita adalah Kantor Kementerian Agama yang terdiri dari berbagai agama sehingga sikap tenggang rasa baik terhadap sesama agama atau antar agama harus terus dipupuk, sehingga bapak kelapa sebagai pimpinan harus terus mendukung dengan memberi teladan tenggang rasa sehingga dapat di contoh anak buahnya. Contohnya kita setiap ada kegiatan kerja bakti di wihara atau di gereja, pegawai yang muslim juga ikut membantu melaksanakan kegiatan tersebut dengan menawarkan persetujuan terlebih dahulu kepada pegawai yang muslim apakah mereka bersedia mengikuti kegiatan tersebut atau tidak.”⁸⁶

Sedangkan hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, beliau menyampaikan:

“Mengenai tenggang rasa pemimpin, jika pegawai ada yang terkena *punishment*, maka tidak serta merta langsung di jatuhkan hukuman. Jadi nanti masih ada pemanggilan kemudian kita tanya kenapa bisa jadi pelanggaran seperti itu. Kemudian kalau misalkan alasannya bersifat masalah pribadi, mungkin karena ada masalah-masalah di luar dinas,

⁸⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

⁸⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

maka kita akan melakukan pendekatan-pendekatan supaya masalahnya terurai. Karena sering terjadi pegawai yang tidak disiplin itu karena ada permasalahan pribadi seperti contohnya masalah keluarga atau ada ketidakcocokan antar pegawai, sehingga seorang pimpinan harus bisa mempertimbangkan lagi.”⁸⁷

Lebih lanjut, Bapak Aqim Mustaqim juga menambahkan bahwa karena sikap Pak Kepala yang terlalu toleran, seperti toleran terhadap *punishment* yang diberikan kepada pegawainya, maka membuat Pak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu menjadi kurang tegas terhadap kedisiplinan para pegawainya. Bapak Aqim Mustaqim menyampaikan bahwa:

“Pak Kepala lebih berhati-hati pada pemberian *punishment*, karena pemberian *punishment* kepada pegawai dapat mempengaruhi karier pegawai tersebut. Seperti kemarin ada pegawai yang sudah terkena SP 3 karena masalah absensi, tetapi pak kepala masih memberikan toleransi karena beberapa pertimbangan, seperti masa jabatan yang masih lama dan memang pegawai tersebut tidak ada masalah tentang pekerjaannya, jadi semua tugasnya sudah mencapai target yang ditentukan. sehingga kesannya pak kepala kurang tegas terhadap pemberian *punishment*, padahal hal tersebut bagian dari pembinaan pegawai.”⁸⁸

Kemudian di dalam menjalankan sebuah organisasi atau instansi pemerintahan seperti Kantor Kementerian Agama Kota Batu pastinya tidak luput dari timbulnya suatu konflik, baik yang sifatnya kecil maupun besar. Hal ini menjadi tantangan bagi seorang pemimpin apakah ia bisa mengatasi konflik yang terjadi tersebut atau tidak, seperti yang beliau sampaikan:

⁸⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

⁸⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

“Tentu dalam setiap menjalani sebuah organisasi, baik organisasi atau instansi pemerintah, namanya konflik pasti ada dan itu harus ada. Justru dengan adanya konflik menunjukkan bahwa organisasi yang kita pimpin ini beragam manusia, latar belakang dan karakter. Tetapi itu pun menjadi tantangan dan pembuktian bahwa pemimpin itu layak atau tidak menjadi pemimpin yang disegani. Maka pemimpin yang tampil dalam persoalan yang berat tentu dia memiliki ilmu kepemimpinan yang baik dan akhirnya mampu membawa anggota di kapal tersebut tidak menjadi gelisah, takut dan dapat membawa kepada cita-cita. Mereka juga harus dibekali oleh ilmu kepemimpinan, mulai bagaimana dia menjadi seorang pembimbing, sebagai seorang motivator, guru yang bisa di teladani, sebagai seorang manajer yang mampu membawa sebuah perubahan dari hal-hal yang baik ditingkat, bahkan dipertahankan menjadi yang lebih baik.”⁸⁹

Selanjutnya hasil wawancara yang dilakukan bersama

Bapak Aqim Mustaqim menyampaikan bahwa:

“Konflik dalam arti di luar kedinasan, karena kalau kedinasan kita punya regulasi dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi perkantoran. Perbedaan karakter, kepribadian, kebiasaan, dimana di kantor kita multi-etnis maka kebiasaan kita tidak sama, orang yang dari Jawa Tengah lebih halus, yang dari daerah lain lebih terbuka, maka terjadi tidak cocokkan. Maka dengan sesering mungkin dilakukan dialog dan acara-acara yang sifatnya kebersamaan seperti *family gathering* dalam rangka mengurai atau meminimalisir ketika ada permasalahan itu. Kalau permasalahan tersebut masih ada, maka ada pembinaan secara khusus.”⁹⁰

Bapak Kepala Kemenag Kota Batu juga mengungkapkan bahwa beliau juga mengadopsi konsep gaya kepemimpinan

⁸⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

⁹⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

Rasulullah dalam mengatasi persoalan-persoalan yang timbul di kantor:

“Saya kira kepemimpinan terbaik adalah konsep kepemimpinan seperti Rasulullah. Rasulullah tidak pernah ingin duduk di kursi kepemimpinannya terus menerus, tetapi beliau juga turun dan menyelami berbagai konflik yang ada di lapangan dan sekaligus mencari solusi atas persoalan yang ada.”⁹¹

Dari observasi yang peneliti lakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, pemimpin sudah menerapkan sifat tenggang rasa. Kantor Kemenag Kota batu adalah kantor pemerintahan daerah yang mengurus tentang keagamaan, tentunya bukan hanya agama Islam saja, tetapi ada agama Kristen maupun Budha, maka sifat tenggang rasa sudah ada dan menjadi budaya di sana, dimana mereka selalu menghormati dan menghargai antar sesama. Contohnya ketika ada kegiatan pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji Kota Batu beberapa bulan yang lalu, pemimpin memerintahkan semua pegawai termasuk yang beragama non muslim untuk sama-sama membantu menyukseskan kegiatan tersebut.⁹²

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber dan juga hasil observasi peneliti, Bapak Kepala sudah memiliki kemampuan atau sikap tenggang rasa yang di contohkan dengan sikap menghormati dan menghargai para bawahannya yang berasal dari berbagai latar belakang, budaya, agama, dan suku yang berbeda.

⁹¹ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

⁹² Hasil Observasi di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024.

Bapak Kepala juga mempunyai kepedulian terhadap penyelesaian suatu konflik yang timbul di Kantor Kemenag Kota Batu dengan dibekali oleh ilmu kepemimpinan, mulai dari menjadi seorang pembimbing, motivator, guru yang bisa di teladani, seorang manajer yang mampu membawa sebuah perubahan menjadi lebih baik.

c. Memberikan Kesempatan Kepada Pegawainya Untuk Mengembangkan Karier

Untuk meningkatkan kualitas dari pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kota Batu maka memerlukan pegawai atau ASN (Aparatur Sipil Negara) yang memiliki keterampilan dan profesionalitas. Maka menjadi kewajiban bagi pemimpin untuk dapat memberikan kesempatan bagi para pegawainya untuk mengembangkan karier mereka lewat pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Nur Jamilah, beliau menyampaikan bahwa:

“Di Kantor Kementerian Agama Kota Batu untuk pengembangan diri ada dua pilihan, ada yang mengikuti pelatihan atau diklat dan juga di tempuh lewat jalur pendidikan dengan syarat melalui ijin pimpinan. Kalau ada panggilan yang mengharuskan mengirimkan para pegawai untuk melaksanakan diklat tentunya harus ada persetujuan oleh bapak kepala dan bapak kepala pasti memberi pernyataan membolehkan untuk pengembangan diri ASN-nya.”⁹³

Lebih lanjut berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan bersama dengan Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu terkait

⁹³ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

memberikan kesempatan pengembangan karier lewat pembinaan dan pelatihan, beliau menyampaikan bahwa:

“Kita di jajaran Kementerian Agama ini juga ada yang namanya Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan). Kalau di Jakarta namanya Pusdiklat, kalo ditingkat Provinsi namanya Balai Diklat Keagamaan. Mereka adalah sebuah lembaga yang secara khusus menangani bagaimana agar PNS di lingkungan Kementerian Agama ini memiliki kompetensi makanya dia di bimbing, di bina dan di latih selama 10, 15, 20, atau bahkan hanya 5 hari tergantung program yang dimunculkan oleh diklat. Hal ini tentu semua dalam rangka meningkatkan kualitas layanan yang akan diberikan Kementerian Agama kepada masyarakat yang ada.”⁹⁴

Kemudian Bapak Aqim Mustaqim juga menyampaikan hal senada:

“Jadi di Kementerian Agama untuk peningkatan karier ada namanya Balai Diklat. Di Balai Diklat ini dilaksanakan secara *hybrid*. Jadi tidak lagi balai diklat yang memanggil kita melalui kepala kantor untuk melaksanakan pelatihan, tetapi untuk kondisi yang sekarang ini setiap tahun, balai diklat mengeluarkan daftar pelatih yang bisa diikuti oleh ASN, jadi menawarkan kepada pegawai untuk ikut melaksanakan pelatihan, mulai dari pelatihan penghulu, penyuluh, pelatihan guru, kemudian penelitian ilmiah, dll. Jadi pegawai yang akan memilih sesuai kebutuhannya.”⁹⁵

Selanjutnya Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu menyampaikan terkait memberikan kesempatan pengembangan karier lewat pendidikan, beliau menyampaikan bahwa:

“Kalau peningkatan pendidikan, itu kita memiliki dua bentuk perizinan. Kalo dia mendapatkan beasiswa, maka namanya tugas belajar. Kita memberikan penetapan SK tugas belajar, kita usulkan pegawai tersebut ke kantor

⁹⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

⁹⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

wilayah atau agama provinsi untuk memberikan surat tugas belajar. Kalo surat tugas belajar itu PNS atau ASN diberikan tugas belajar dia tidak boleh bekerja. Tugas belajar misalkan 3 tahun, maka selama 3 tahun itu dia menyelesaikan tugas belajarnya 3 tahun. Selama dia tugas belajar maka dia tidak mendapatkan tunjangan kerja, hanya mendapatkan gaji pokok. Sedangkan kalau belajar sendiri menggunakan biaya sendiri, itu namanya dia akan mendapatkan surat ijin belajar. Surat ijin belajar itu diberikan kepada PNS yang belajarnya di luar jam kerja. Jadi selesai bekerja misalkan jam 4, maka pulang kerja jam 6 dia masuk perguruan tinggi yang membuka kelas malam misalkan.”⁹⁶

Hal tersebut juga disampaikan oleh Bapak Aqim Mustaqim, beliau menyampaikan bahwa:

“Pengembangan karier yang lain melalui tugas belajar, jadi kita itu mengembangkan kerja sama dengan perguruan tinggi untuk tugas belajar. Pembiayaan tugas belajar ini dari penugasan melalui biaya APBN dan juga biaya sendiri. Kemudian di kantor kita juga ada promosi dan mutasi pegawai untuk pengembangan karier para pegawai.”⁹⁷

Berdasarkan hasil dokumentasi yang peneliti dapatkan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, di tahun ini ada beberapa pegawai yang melaksanakan pengembangan karier lewat pendidikan, baik lewat jalur beasiswa ataupun mandiri. Berikut adalah data pegawai yang mengikuti tugas belajar:

Tabel 4. 2 Data Pegawai Yang Melaksanakan Tugas Belajar

No	Nama Pegawai	Jenjang Pendidikan	Jenis Biaya Tugas Belajar
1.	Ika Emirulliah Hidayati, S.Pd.	S2	Tugas Belajar Biaya APBN/Beasiswa

⁹⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

⁹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

2.	Tri Sulistyowati S.Pd.	S2	Tugas Belajar Biaya Mandiri
3.	Deni Indah Ariyani	S1	Tugas Belajar Biaya Mandiri
4.	Syafri	S1	Tugas Belajar Biaya Mandiri
5.	Achmad Syafiuddin Muslim	S1	Tugas Belajar Biaya Mandiri

Sumber: Data Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batu

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu selalu mendukung dan memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk dapat mengembangkan kariernya demi meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki agar dapat mencapai kinerja yang maksimal. Pengembangan karier di sini bisa di dapatkan dari pembinaan dan pelatihan, pengembangan karier lewat jalur pendidikan dan juga lewat promosi dan mutasi pegawai. Pengembangan karier dengan peningkatan pendidikan memiliki dua bentuk perizinan, yaitu dari beasiswa yang akan mendapatkan tugas belajar dan juga dari biaya mandiri yang akan mendapatkan surat izin belajar.

d. Terbuka Pada Kritik yang Diberikan Pegawainya

Pemimpin yang demokratis harus memiliki sikap terbuka pada kritikan yang diberikan oleh bawahannya, hal ini karena kritikan dapat membantu dalam mengidentifikasi masalah yang mungkin tidak terlihat oleh pemimpin. Kritikan yang sifatnya

membangun atau konstruktif akan berguna bagi pembelajaran dan pengembangan diri pemimpin di masa yang akan datang. Sebagaimana yang sudah dijalankan oleh Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu, beliau menyampaikan bahwa:

“Untuk saran, masukan, kritikan, yang sifatnya konstruktif itu saya buka lebar-lebar. Bahkan setiap kali kami rapat koordinasi yang didengar oleh semua lapisan, mulai dari pejabat subbag, seksi-seksi, penyelenggaraan zakat wakaf, dan juga termasuk kepala madrasah sekalipun, selalu saya sampaikan bahwa saran masukan kritikan akan saya terima dengan senang hati dalam rangka untuk memperbaiki. Kalau memang ada saran dan ternyata itu merupakan kelemahan, maka ada waktu yang bisa kita gunakan untuk memperbaiki atas kekeliruan yang ada. Jadi itu yang selama ini yang saya lakukan.”⁹⁸

Hal tersebut juga dijelaskan oleh Bapak Aqim Mustaqim, beliau menyatakan bahwa:

“Pada dasarnya pemimpin menerima selama itu masih dalam tugas pimpinan. Dari kritikan tersebut nanti akan diadakan dialog atau musyawarah bersama, sehingga kritik tersebut diterima dan nantinya akan dijadikan bahan evaluasi. Kalau kritik yang di luar kedinasan maka ada pendekatan secara khusus karena tidak terkait secara langsung dengan tugas-tugas di kantor.”⁹⁹

Kemudian dalam hasil wawancara dengan Ibu Nur Jamilah, beliau juga menyampaikan pendapat yang senada bahwa Bapak Kepala menerima kritikan yang disampaikan oleh para pegawainya dengan lapang dada:

“Pemimpin tetap logowo menerima kritikan dari para bawahan, karena sebagai manusia kita tidak luput dari

⁹⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

⁹⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

kesalahan, kadang kita selaku pimpinan tidak menyadari bahwa kita salah ngomong maka kita harus terbuka terhadap saran dan kritikan yang di berikan para bawahan demi kemajuan instansi kita.”¹⁰⁰

Dalam wawancara dengan Bapak Candra Nur Chalis, menjadi seorang pemimpin memang harus siap dengan yang namanya kritikan dan seorang pemimpin harus mau untuk menerima kritikan. Kritikan yang diterima oleh Kepala Kementerian Agama Kota Batu tidak hanya berasal dari para pegawainya saja, tetapi menerima kritikan maupun saran dari masyarakat.

“Diberikan amanah sebagai seorang pemimpin harus siap untuk dikritik, karena yang kita hadapi orang banyak dengan macam-macam karakter, ada orang yang mengkritik itu secara halus ada yang blak-blakan. Jadi kita di setiap minggu ada namanya rapat pimpinan, dimana kepala kantor menanyakan kepada pimpinan masing-masing seksi terkait apa yang sudah dikerjakan dalam satu minggu, apa yang akan dilaksanakan satu minggu ke depan, laporannya bagaimana, apa yang sudah dikerjakan, apa kendala-kendalanya. Dari situ kita biasanya muncul kritikan-kritikan yang membangun dan bersama menyelesaikan permasalahan yang ada. Selain dari dalam kantor atau dari pegawai ada juga kritikan dari luar, yaitu dari masyarakat. Kritikan dari masyarakat itu contohnya bisa lewat media sosial, nah di rapat pejabat itu kami bersama pimpinan mencari solusi bagaimana mengatasi apa yang menjadi keluhan masyarakat, bagaimana membuat masyarakat itu bisa puas terhadap apa yang kita beri.”¹⁰¹

Jadi dapat disimpulkan bahwa Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu dengan sikap terbuka dan senang hati untuk menerima kritikan ataupun saran yang sifatnya

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan Bapak Candra Nur Chalis, selaku Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam, pada tanggal 2 Oktober 2024 pukul 14.35 WIB.

membangun, baik itu kritikan dari level pimpinan ataupun level bawahan. Hal ini dilakukan Pak Kepala sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki diri menjadi lebih baik lagi, sehingga ke depannya mampu membawa instansi mencapai suatu kemajuan dalam jangka panjang.

e. Membangun Suasana Kekeluargaan

Sebagai pemimpin yang demokratis tentunya harus bisa membangun suasana kekeluargaan di dalam organisasi atau instansi tersebut. Membangun suasana kekeluargaan akan mempererat hubungan antar pemimpin dengan pegawai ataupun pegawai dengan pegawai lainnya, sehingga membentuk suatu budaya atau lingkungan kerja yang positif. Seperti hasil wawancara yang dilakukan bersama Kepala Kantor Kemenag Kota Batu:

“Sebetulnya Kantor Kemenag di Batu ini sebelum saya di sini sudah bagus, kami hanya meneruskan kebaikan-kebaikan yang telah dilakukan oleh pemimpin sebelumnya. Misalnya seperti kegiatan anjangsana untuk silaturahmi kepada mereka yang sakit misalkan. Lalu ketika setiap satu minggu sekali, kita makan bersama dengan nikmati hasil masakan pegawai yang ada di Kemenag Batu dan kita juga selalu melakukan kegiatan-kegiatan secara bersamaan. Hal-hal seperti itulah yang memunculkan suasana yang baik di lingkup Kemenag Kota Batu itu sendiri.”¹⁰²

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Siti Nur Jamilah, beliau menyampaikan:

“Di Kemenag Kota Batu pimpinan membangun kekeluargaan tidak di level pimpinan saja tetapi

¹⁰² Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

membangun kekeluargaan dengan para bawahan. Buktinya bapak kepala itu selalu membaur dengan para pegawai, seperti ketika kita ada masak-masak bersama, bapak kepala juga ikut bersama kita makan makanan hasil masakan bersama tadi. Intinya bapak kepala bisa membaur dengan anak buahnya. Lalu setiap hari Jumat kita ada jalan sehat mengelilingi kota batu sampai ke argo dan ke mana-mana lagi. Terus ketika ada ASN yang ulang tahun kelahiran, ulang tahun pernikahan, kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, untuk menjalin kebersamaan kita mengadakan syukuran. Jadi semua pegawai dikumpulkan lalu kita makan bareng.”¹⁰³

Lebih lanjut, Bapak Aqim Mustaqim menambahkan bahwa:

“Kita ada *family gathering* yang dilaksanakan hampir setiap tahun, kemudian ada kegiatan semacam studi banding atau studi tiru yang dilaksanakan 3-4 hari dan dilakukan oleh semua pegawai. Kemarin kita terakhir setelah ke Salatiga kita melaksanakan studi banding ke Bali. Selama kegiatan tersebut kita menemukan hal-hal baru dan dari situ muncul ide-ide, kalau di tempat tersebut bisa seharusnya dikantor kita juga bisa. Hasil dari kegiatan tersebut kita saling mengetahui karakter dan kinerja dari masing-masing pegawai.”¹⁰⁴

Salah satu kegiatan seperti perayaan ulang tahun pegawai juga peneliti dapatkan dari hasil observasi peneliti. Di setiap hari khusus seperti hari kelahiran pegawai, para pegawai akan mengadakan syukuran yaitu makan-makan bersama dengan seluruh pegawai yang ada di Kemenag Kota Batu termasuk Kepala Kantor Kemenag Kota Batu.¹⁰⁵

¹⁰³ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

¹⁰⁵ Hasil Observasi di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, pada pada tanggal 15 Juli 2024.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Kantor Kemenag Kota Batu masih menjaga dan meneruskan kegiatan-kegiatan yang mengandung nilai-nilai kekeluargaan, seperti mengadakan syukuran ketika ada pegawai yang ulang tahun hari kelahiran, ulang tahun pernikahan, kenaikan pangkat, ataupun kenaikan jabatan. Kemudian setiap hari Jumat mengadakan masak-masak bareng dan memakan hasil masakan bersama dengan seluruh pegawai, serta kegiatan di luar kantor seperti jalan sehat dan *family gathering*. Dari ikut sertanya pemimpin dalam kegiatan tersebut, pemimpin ikut meneruskan dan menjaga kegiatan-kegiatan yang memunculkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu sehingga kegiatan tersebut akan menjadi sebuah budaya yang positif yang nantinya dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

f. Mengetahui Kekurangan dan Kelebihan Pegawainya

Mengetahui apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan para bawahannya juga harus dikuasai oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis. Dengan mengetahui kekurangan dan kelebihan para bawahannya, akan membantu pemimpin dalam optimalisasi penugasan dan pemanfaatan sumber daya manusia. Seperti hasil wawancara dengan Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, beliau menyampaikan:

“Kita harus dapat melihat plus minus yang dimiliki oleh kemampuan masing-masing pegawai kita, yang plus itu

akan berbeda pendekatannya dengan yang minus. Kita ukur yang minus itu berapa persen, siapa saja, dan tempatnya dimana, maka akan kita lakukan pemetaan yang disesuaikan dengan kemampuan. Orang ini aktif maka kita akan letakkan di unit yang memang membutuhkan tenaga yang cepat. Jangan sampai orang yang tidak mengerti, misalnya orang yang biasanya menangani administrasi keuangan, lalu kita letakkan sebagai staf pimpinan yang terkait dengan tugas keprotokolan, tentu akan tidak nyambung dan dia akan merasa teraniaya secara batin. Jika kita sudah memahami masing-masing karakter mereka yang kita pimpin, insyaallah perjalanan sebuah organisasi itu bisa sukses pada visi dan misi yang dituju.”¹⁰⁶

Sejalan dengan hal tersebut, Bapak Aqim Mustaqim mengungkapkan bahwa:

“Untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan pegawai kita ada namanya pemetaan pegawai, terkait dengan kinerja. Mulai dari pegawai yang rajin, datang tepat waktu atau tidak dan juga pegawai yang tidak berada di tempat saat jam kerja. Kita melakukan komparasi, jadi setiap seksi-seksi siapa yang punya kinerja bagus dan kurang bagus. Kita juga ada penilaian pegawai teladan atau *role model*, nah pegawai teladan ini kita jadikan percontohan bagi pegawai lainnya.”¹⁰⁷

Kemudian hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, beliau mengungkapkan bahwa:

“Kita sudah menjalankan untuk kelemahan dan kelebihan ada *reward* dan *punishment* yang dilakukan minimal per 1 semester atau idealnya per triwulan, jadi kemarin kita ada pemberian penghargaan bagi pegawai teladan dan juga ada pegawai yang berkinerja buruk yang di dapatkan dari hasil polling para ASN yang ada di Kemenag Kota Batu. Pegawai yang berkinerja buruk selain mendapat teguran

¹⁰⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

tertulis juga mendapat teguran dan pembinaan dari kepala seksinya.”¹⁰⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepala Kantor Kemenag Kota Batu melakukan pemetaan terhadap para pegawai yang di dasarkan pada kelemahan dan juga kelebihan para pegawainya, sehingga dengan pemetaan posisi pegawai yang sesuai dengan kemampuannya akan memaksimalkan potensi pegawai serta meningkatkan kepuasan dan kinerja para pegawai.

Selain itu di Kantor Kemenag Kota Batu juga terdapat penilaian terhadap pegawai teladan atau disebut dengan *role model* dan juga pegawai yang berkinerja buruk yang di laksanakan minimal per 1 semester atau idealnya per triwulan. Penilaian tersebut diberikan berdasarkan hasil polling Kepala Kantor Kemenag Kota Batu dan setiap pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu. Pegawai yang mendapatkan predikat pegawai teladan akan diberikan *reward* berupa piala bergilir, piagam penghargaan, dan bingkisan. Sedangkan pegawai yang mendapat predikat kinerja buruk akan mendapatkan *punishment* berupa teguran tertulis dan juga pembinaan dan teguran lisan dari kepala seksinya.

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

g. Berkomunikasi Dengan Baik dan Melibatkan Bawahan Dalam Partisipasi

Dalam memimpin sebuah organisasi atau instansi, tentunya pemimpin harus dapat membangun komunikasi yang harmonis dengan para bawahannya serta melibatkan bawahan dalam partisipasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, beliau menyatakan bahwa:

“Setiap seksi pasti ada kegiatannya sendiri-sendiri, pak kepala selain kebersamai kita juga melibatkan anak buahnya dalam partisipasi.”¹⁰⁹

Contoh hal kecil namun berarti yang bisa dilakukan pemimpin agar dapat membangun komunikasi yang baik dengan pegawainya ialah selalu menyapa dan menanyakan keadaan para bawahannya, sebagaimana yang dilakukan oleh Bapak Kepala Kantor. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu:

“Kita ada namanya fungsi kontrol di tingkat bawah. Jadi kontrol itu tidak lalu kemudian mengevaluasi dengan penyampaian secara keras, tetapi kami juga datang ke ruangan-ruangan, hanya sekedar menanyai bagaimana kabarnya, kabar anak atau istrinya, dll. Hanya sebatas menanyakan hello, dengan sapaan seperti itu, maka secara pisikis, staf yang kita datangi tersebut merasa diperhatikan, dimuliakan, dihormati. Nah itu yang pada akhirnya secara bertahap namun pasti, muncul yang namanya pertautan hati antara pimpinan dan bawahan atau sebaliknya. Ini yang barangkali yang menjadi suasana harmonis yang di idam-

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

idamkan oleh banyak pihak. Ketika mereka melakukan kekeliruan, maka kita mengingatkan bukan dengan bahasa yang kasar, yang keras atau kaku di muka umum atau secara pribadi, tetapi kami ajak ngomong tentang problem yang muncul lalu solusinya bagaimana. Jadi pegawai itu merasa nyaman, karna kita buat nyaman.”¹¹⁰

Selaras dengan wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, beliau menyatakan bahwa:

“Pak Kepala selalu menanyakan ke para pegawai apakah ada tugas-tugas baru dari kanwil, apakah tugas tersebut sudah diselesaikan, kalau belum diselesaikan apakah ada kendala. Selalu ada pertanyaan-pertanyaan seperti itu dari beliau, baik saat rapat ataupun di luar rapat.”¹¹¹

Hal tersebut juga peneliti dapatkan ketika melakukan observasi di Kantor Kemenag Kota Batu. Ketika peneliti sedang melakukan wawancara dengan Pak Aqim Mustaqim, Bapak Kepala mendatangi Pak Aqim Mustaqim di ruangannya untuk menanyakan seputar tugas-tugas kepegawaian yang berhubungan dengan Pak Aqim Mustaqim.¹¹²

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, beliau menambahkan bahwa sekarang batasan antara atasan dan bawahan sudah samar, bawahan bisa langsung menyampaikan aspirasinya ke atasan:

“Hubungan antara pimpinan dan bawahan saat zaman dulu dan sekarang sangat berbeda, kalau dulu saat saya awal-awal menjadi pegawai, hubungan antara pemimpin dan bawahan itu batasannya sangat jelas, sedangkan untuk

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

¹¹¹ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

¹¹² Hasil Observasi di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, pada pada tanggal 15 Juli 2024.

kondisi sekarang itu semakin samar dengan adanya media sosial seperti whatsapp. Kalau dulu untuk menyampaikan aspirasi antara bawahan dengan pimpinan itu harus melewati perjanjian subbag, sub seksi, kemudian kasi baru kepala, sedangkan kalau sekarang dengan adanya media sosial, dari bawahan bisa langsung ke pimpinan.”¹¹³

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Kantor Kemenag Kota Batu selalu menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahannya. Sebagai pemimpin beliau menjalankan tugas fungsi kontrol di tingkat bawah dengan selalu datang ke ruangan masing-masing seksi dan menanyakan seputar tugas ataupun hanya sekedar datang untuk menyapa pegawainya.

Tidak hanya itu, ketika di dapati pegawai yang melakukan kekeliruan, maka pak kepala akan mengingatkan bukan dengan bahasa yang kasar dan di pertontonkan di muka umum, tetapi di ajak berkomunikasi secara pribadi terkait masalah tersebut lalu mencari solusinya dari permasalahan tersebut. Dengan perlakuan pemimpin tersebut membuat para pegawainya merasa nyaman dan juga merasa di pedulikan oleh pemimpin, sehingga akan membentuk hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahannya.

h. Tanggap Terhadap Situasi

Pemimpin harus tanggap terhadap sesuatu yang terjadi di dalam organisasi, agar pemimpin mampu memimpin organisasi

¹¹³ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

dengan lebih efektif dan responsif dalam menghadapi tantangan maupun peluang yang muncul.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, beliau menyampaikan:

“Kadang pimpinan menyampaikan aturan-aturan yang lama, padahal aturan tersebut sudah di perbaharui dengan aturan yang baru, karena pegawai sebagai pelaksana maka kami lebih dahulu tahu dan lebih *update* tentang aturan tersebut.”¹¹⁴

Lebih lanjut berdasarkan dengan Ibu Siti Nur Jamilah, beliau mengungkapkan bahwa:

“Bapak kepala sudah tanggap karena kita juga setiap informasi mesti ada sumbernya. Biasanya kalau informasi dari pusat atau kanwil, itu bapak kepala mesti tahu lebih dulu atau di PTSP harus meneruskan surat ke kepala, lalu pak kepala harus mendisposisikan. Jadi otomatis dengan dia mengetahui informasi dan surat sehingga dia tanggap terhadap informasi-informasi dan segera di diskusikan atau di delegasikan sesuai dengan tupoksi masing-masing pegawai. Tetapi terkadang pak kepala juga sering salah menyampaikan sebuah kebijakan, beliau malah menyampaikan kebijakan yang lama, padahal sudah ada kebijakan baru. Tentunya kami sebagai pegawai memberi informasi yang benar kepada beliau dan karena kami pegawai maka kami lebih kritis jika ada regulasi yang terbaru.”¹¹⁵

Berdasarkan wawancara tersebut, Pak Kepala terkadang belum cukup tanggap terhadap regulasi-regulasi baru yang ada di Kementerian Agama Kota Batu. Dimana kita tahu, seorang ASN atau PNS sendiri ketika menjalankan tugas sangat terikat dengan

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

¹¹⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

namanya peraturan. Tidak hanya pimpinan, terkadang pegawai Kantor Kemenag Kota Batu juga ada yang belum mengetahui secara keseluruhan terhadap regulasi-regulasi baru dikarenakan banyak sekali peraturan atau regulasi yang ada. Maka dari itu pemimpin memberikan solusi atas permasalahan tersebut, beliau menyatakan:

“Lumrahnya setiap organisasi, lembaga, badan, institusi, semacam Kementerian Agama di tingkat kota itu ada juga yang belum paham tentang aturan. Karna kemampuan literasi budaya kita itu masih lemah, bukan berarti tidak ada tetapi lemah. Tentu hal ini disebabkan berbagai macam persoalan. Maka upaya untuk mendesiminasikan hal-hal yang terkait dengan munculnya regulasi baru itu adalah menjadi hal lazim untuk kita lakukan. Tidak hanya itu, tetapi juga kita sosialisasikan baik melalui saluran medsos, *website*, maupun secara tatap muka secara langsung melalui kegiatan pembinaan, apel pagi setiap hari senin, maupun melalui kegiatan-kegiatan pembinaan yang sifatnya insidentif, atau terkadang kita selipkan regulasi baru itu saat kita menghadirkan peserta ASN baik dari satuan kerja madrasah atau unit kerja.”¹¹⁶

Selain tanggap terhadap peraturan-peraturan baru, pemimpin juga harus tanggap dalam menghadapi krisis atau persoalan yang terjadi di Kantor Kemenag Kota Batu. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Kepala Kemenag Kota Batu menyampaikan bahwa:

“Saya belum pernah mengalami krisis yang sifatnya krusial, toh nanti kalo misalkan ada kita cari penyebab munculnya problem yang menjadi sesuatu yang krisis tersebut. Harus kita sikapi dan kita jadikan jalan keluar.”¹¹⁷

¹¹⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

¹¹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

Diungkapkan juga oleh Pak Aqim Mustaqim, beliau menyampaikan bahwa:

“Kita tidak ada permasalahan yang sampai krusial, permasalahan kita lebih ke pembagian tugas yang kurang sesuai karena keterbatasan jumlah pegawai. Menyikapi hal itu pak kepala memberikan pengertian kepada pegawai tersebut.”¹¹⁸

Berdasarkan wawancara di atas maka dapat di tarik kesimpulan bahwa pak kepala sudah cukup tanggap terhadap situasi yang terjadi di kantor. Pak kepala selalu tahu lebih dulu informasi-informasi yang berasal dari luar, seperti informasi dari pusat atau kanwil yang didapatkan melalui surat dan akan di tindak lanjuti dengan para pegawainya. Tetapi terkadang pak kepala masih kurang tanggap terhadap regulasi atau kebijakan baru, sehingga pegawai menegur kekeliruan bapak kepala dan menyampaikan regulasi yang terbaru. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, Pak Kepala mensosialisasikan regulasi baru tersebut baik melalui saluran media sosial, *website*, maupun melalui apel pagi setiap hari senin atau kegiatan pembinaan lainnya.

2. Implementasi Budaya Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Budaya organisasi yang terbentuk dan berkembang di Kantor Kementerian Agama Kota Batu tentunya memerlukan kerja sama dari

¹¹⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

setiap elemen yang ada di organisasi dalam pengimplementasian nilai-nilai, norma atau keyakinan yang kemudian menjadi pedoman perilaku dan interaksi seluruh pegawai dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan instansi. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu terkait dengan implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka peneliti akan menjabarkan hasil wawancara peneliti dengan para informan dan juga hasil observasi dan dokumentasi yang peneliti dapatkan di lapangan sebagai pendukung temuan peneliti.

a. Norma

Norma memberikan panduan mengenai tindakan yang seharusnya dilakukan dan tidak dilakukan dalam kondisi atau situasi tertentu. Norma cenderung bersifat informal dan tidak selalu tertulis, tetapi dipahami dan dijalankan oleh orang-orang yang ada di organisasi atau instansi tersebut. Di Kantor Kementerian Agama Kota Batu terdapat beberapa norma yang berlaku, seperti norma agama, norma hukum, norma kesopanan, dan norma kesusilaan.

Terkait norma keagamaan, sebagai instansi yang mengurus tentang keagamaan, tentunya sudah terbangun budaya saling menghargai kepercayaan atau toleransi beragama antar sesama pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu.

Dalam hal tersebut dinyatakan oleh Bapak Kepala Kantor
Kemenag Kota Batu:

“Ketika hari Waisak, saudara-saudara kita dari umat Budha merayakan hari Waisak, kita ikut serta silaturahmi ke rumahnya. Memang kita berbeda dalam sisi keimanan namun satu padu dalam mewujudkan keharmonisan sebagai makhluk sosial.”¹¹⁹

Kemudian berdasarkan wawancara dengan Bapak Aqim
Mustaqim, beliau mengungkapkan bahwa:

“Terkait norma agama, kalau di kantor kita itu kan tidak hanya terdiri dari yang beragama Islam saja tetapi ada beragama Kristen dan Budha. Jadi melalui pembinaan PPK dari pimpinan atau kepala kantor atau kepala seksi, pada saat pelaksanaan apel misalnya, di sampaikan bahwa sebagai aparatur di Kementerian Agama harus selalu menjaga norma-norma agama, seperti dalam pelaksanaan ibadahnya, mematuhi semua perintah dan larangan yang ada di dalam ajaran agamanya, kemudian juga melalui pengadaan penguatan-penguatan yang sifatnya itu *publish* yang bisa dilihat masyarakat.”

Sedangkan norma agama menurut hasil wawancara dengan
Bu Siti Nur Jamilah:

“Norma agama dari Kementerian Agama yang tidak dipunyai oleh Kementerian lain adalah pengimplementasian IMTAQ atau Iman dan Taqwa.”¹²⁰

Selanjutnya terkait norma hukum yang berlaku di Kantor
Kemenag Kota Batu menurut Bapak Aqim Mustaqim:

“Norma hukum di Kantor Kemenag Kota Batu mengacu pada regulasi-regulasi atau peraturan-peraturan yang ada, seperti yang sehari-hari dilakukan itu tentang kedisiplinan pegawai,

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

¹²⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

kemudian ada lagi regulasi tentang pelayanan nikah di KUA, dan lain sebagainya.”¹²¹

Sependapat dengan Pak Aqim Mustaqim, hasil wawancara dengan Bu Siti Nur Jamilah menyampaikan bahwa:

“Terkait norma hukum, karena kita ASN yaa mbak, otomatis semua undang-undang, peraturan pemerintah yang mengatur tentang ASN kita harus wajib menjalankan. Ketika tidak menjalankan kita akan mendapatkan BAP, baik teguran lisan, teguran tertulis, hukuman disiplin tingkat rendah, sedang, tinggi, sampai ada pencabutan atau dikeluarkan dari PNS secara tidak hormat.”¹²²

Selanjutnya mengenai norma kesopanan yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu, berdasarkan wawancara dengan Pak Aqim Mustaqim, beliau menyampaikan bahwa:

“Norma kesopanan kita lebih ke penampilan kita sebagai pegawai yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka kita harus *good looking*, menjaga kebersihan penampilan kita. Kemudian tatak rama kita ketika memberikan pelayanan kepada masyarakat itu harus baik, bagaimana menyambut orang dan saat memberikan pelayanan.”¹²³

Lebih lanjut terkait norma kesopanan berdasarkan hasil observasi, peneliti melihat langsung bahwa norma kesopanan sudah di jalankan Kantor Kemenag Kota Batu, seperti para pegawai berpakaian dengan rapi dan sopan sesuai dengan aturan yang berlaku, berbicara dengan santun baik dengan pimpinan maupun antar pegawai,

¹²¹ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

¹²² Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

¹²³ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

mengucapkan salam setiap bertemu rekan kerja atau tamu, mengetuk pintu dan meminta izin terlebih dahulu sebelum masuk ke ruangan kepala, menyambut tamu yang berkunjung ke Kantor Kemenag Kota Batu dengan ramah dan memberikan pelayanan yang baik, hal ini terlihat dari tersedianya makanan ringan atau kue-kue serta minuman di meja khusus menerima tamu.¹²⁴

Kemudian terkait norma kesusilaan yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu, berdasarkan wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah:

“Di Kantor Kemenag Kota Batu dari dulu kita tetap saling menghargai atau tidak ada gap-gap antara sesama pegawai maupun pemimpin, kita punya budaya membaur, baik itu kepada pimpinan, kasi, ataupun staf. Kemudian kita juga menjaga integritas sebagai ASN dengan tidak terlibat dalam tindakan tidak etis seperti korupsi atau penyalahgunaan wewenang.”¹²⁵

Kemudian berdasarkan observasi peneliti, norma kesusilaan lainnya yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu ialah bersedia membantu pegawai lainnya yang sedang mengalami kesulitan seperti dalam hal pekerjaan. Ketika peneliti melaksanakan wawancara dengan salah satu pegawai Kemenag Kota Batu, ada salah satu pegawai yang meminta bantuan untuk memperbaiki permasalahan lisensi Microsoft Office di laptopnya kepada rekan kerjanya yang paham tentang masalah tersebut. Hal tersebut menjadi contoh bahwa adanya sikap

¹²⁴ Hasil Observasi di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, pada tanggal 30 Juli 2024.

¹²⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

tolong menolong diantara para pegawai Kantor Kemenag Kota Batu.¹²⁶

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas, terdapat beberapa norma-norma yang berlaku di Kantor Kemenag Kota Batu yang terdiri dari norma agama, norma hukum, norma kesopanan, dan norma kesusilaan. Terkait dengan norma agama, di contohkan dengan sikap kerukunan dan saling menghargai antar sesama pegawai yang berbeda kepercayaan. Selain itu Kantor Kementerian Agama Kota Batu juga menerapkan IMTAQ sebagai penguat hubungan hamba dan tuhanNya serta mendukung ASN dalam menjalankan tugasnya dengan penuh kejujuran.

Selanjutnya terkait norma hukum, di implementasikan dengan kepatuhan pegawai ASN yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu terhadap segala peraturan atau kebijakan yang mengatur tentang ASN dan siap menerima sanksi apabila melanggar kebijakan tersebut.

Kemudian pengimplementasian norma kesopanan terlihat pada pegawai yang berpakaian rapi dan sopan, berbicara dengan santun baik dengan pimpinan maupun antar dengan sesama rekan kerja, mengucapkan salam setiap bertemu rekan kerja atau tamu, mengetuk pintu dan meminta izin terlebih dahulu sebelum masuk ke ruangan kepala, dan melayani tamu dengan ramah.

¹²⁶ Hasil Observasi di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, pada tanggal 30 Juli 2024.

Sedangkan norma kesusilaan di contohkan dengan sikap saling membantu ketika ada pegawai yang sedang kesusahan serta sikap menghargai dan membaur, baik dengan pimpinan ataupun antar sesama pegawai, sehingga terus terjaga keharmonisan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu.

b. Nilai Dominan

Nilai dominan merupakan nilai-nilai pokok yang disetujui oleh orang-orang dalam organisasi. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, beliau menyampaikan bahwa:

“Tentu dalam melaksanakan tugas kedinasan, itu harus sesuai dengan instruksi. Lalu semangat melaksanakan tugas-tugas kedinasan ini dengan penuh keikhlasan. Dimana menjadikan kerjaku adalah ibadahku. Ketika segala sesuatunya itu diniatkan sebagai bagian dari pada ibadah, mau capek kaya apapun karena ada keyakinan kalo ini adalah ibadah yang mendapatkan pahala dan pahala itu adalah investasi jangka panjang di dunia dan di akhirat maka kecintaan dalam bekerja ini pun juga tanpa batas.”¹²⁷

Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, beliau mengungkapkan bahwa:

“Yang ada sampai saat ini adalah kebersamaan dan gotong royong. Kebersamaan itu hampir setiap kegiatan dilakukan bersama-sama hampir seluruh pegawai. Misalnya waktu kemarin ada keberangkatan haji, yang harusnya dilakukan oleh seksi haji ternyata melibatkan seluruh pegawai yang bahkan dari agama non Islam. Lalu kita ada kegiatan amal bakti yaitu hari ulang tahun Kemenag, setiap unsur terlibat langsung dalam kegiatan tersebut, merancang sebuah acara yang berkelanjutan hampir satu bulan, seperti upacara,

¹²⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

kegiatan lomba-lomba dan lain sebagainya. Contoh lain yang sifatnya sosial, misalnya kalau ada pegawai yang kesusahan, maka yang lain akan membantu karena kita merasa sudah satu rumah atau keluarga, jadi tanpa adanya instruksi kita sudah tergerak dengan sendirinya.”¹²⁸

Sependapat dengan jawaban Pak Aqim Mustaqim, Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu juga mengatakan hal yang sama, yaitu:

“Ya betul bahwa gotong royong tersebut juga menjadi tradisi yang selama ini kita lakukan. Contoh ketika ada teman-teman yang sedang berduka baik sakit atau ada saudara yang wafat, maka kita ikut bergotong royong. Setidaknya hadir silaturahmi takziah untuk meringankan rasa sedih dan juga ikut serta memberikan kontribusi kepada yang sakit agar segera sembuh. Ada juga gotong royong terkait dengan hal-hal yang secara spesifik pelaksanaan dinas misalkan. Ketika saat penyelenggaraan ibadah haji kemarin yang melibatkan seluruh jajaran ASN tak terkecuali mereka yang nonis, mereka ikut serta mengambil bagian dalam rangka pelaksanaan kegiatan pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji kota batu beberapa bulan yang lalu. Suasana ini begitu menyenangkan karna sudah memiliki jiwa gotong royong dalam mengemban berbagai kegiatan dinas maupun non dinas. Kebersamaan, gotong royong, empati, kepedulian untuk membentuk suatu sinergi ini mempengaruhi kinerja pegawai.”¹²⁹

Begitu juga dengan hasil wawancara dengan Bapak Candra Nur Chalis, beliau menyatakan bahwa siapapun yang menjabat sebagai Kepala Kantor di Kantor Kemenag Kota Batu akan sulit mengubah budaya kerja Kemenag Kota Batu yaitu budaya gotong royong atau kebersamaan:

¹²⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

¹²⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

“Yang saya lihat budaya kerja di sini karakternya kuat di bawah. Jadi siapapun orang yang jadi pemimpin masuk ke sini itu sulit untuk mengubah budaya kita dan Alhamdulillah budaya ini budaya baik. Sehingga ketika pemimpin misalnya mengajak ikut zona integritas, kami yang dibawah ini dengan jiwa kebersamaan yang kuat dan jiwa kegotong royongan sudah siap dan kompak untuk melaksanakannya. Ketika kita mencanangkan anti korupsi, Kantor kita ini sejak tahun 2012 sudah menjadi *pilot project*, luar biasa kita itu sudah menjadi yang pertama. Terus misalnya pada PTSP, jadi ketika Kantor Kementerian Agama se-Jawa Timur belum ada PTSP, kita Kantor Kemenag Kota Batu sudah ada PTSP dan selalu menjadi yang nomor satu.”¹³⁰

Selain itu terdapat nilai-nilai dominan lainnya yang selalu dipegang teguh oleh para pegawai Kantor Kemenag Kota Batu, yaitu Iman dan Taqwa (IMTAQ), seperti hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah:

“Karena kami adalah pegawai Kementerian Agama, maka ada nilai-nilai seperti IMTAQ atau Iman dan Taqwa, dimana ketika kita mempunyai nilai ini, otomatis kita punya pegangan saat kita sedang bekerja, jadi kita akan merasa takut untuk tidak berperilaku disiplin. Kemudian juga ada 5 nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama, ada integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Walaupun 5 nilai budaya kerja tersebut sudah bergeser dengan berAKHLAK, tapi tetap kita kadang masih mengingatkan budaya kerja kita itu, karena 5 nilai itu merupakan nilai budaya yang baik dan masih diingat oleh para pegawai.”¹³¹

Core value BerAKHLAK, yang merupakan kepanjangan dari Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adiktif dan Kolaboratif merupakan landasan perilaku kerja ASN yang ada di seluruh Indonesia termasuk Kantor Kementerian Agama Kota Batu. Dari masing-

¹³⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Candra Nur Chalis, selaku Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam, pada tanggal 2 Oktober 2024 pukul 14.35 WIB.

¹³¹ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

masing akronim dari BerAKHLAK mempunyai penjabaran indikatornya masing-masing. Berikut adalah ini dari *core value* BerAkhlak ASN:



Gambar 4. 2 Core Value ASN

Sumber: *Website PANRB*

Selain menjadi landasan perilaku kerja ASN, *core value* BerAKHLAK ini menjadi salah satu penilaian kinerja ASN yang ada di dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Di dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini, setiap perilaku kerja dari *core value* BerAKHLAK mempunyai penjabaran indikator-indikatornya lagi yang harus dipenuhi oleh para pegawai, serta disertai ekspektasi khusus dari pemimpin terhadap perilaku pegawai. Berikut adalah contoh dari SKP milik salah satu pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu:

SASARAN KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF
BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

KEMENTERIAN AGAMA

PERIODE PENILAIAN: 1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2023

NO		PEGAWAI YANG DINILAI		NO		PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA	Drs. FARIADI, M.Si.		1	NAMA	MACHSUN ZAIN, S Ag., M.Si	
2	NIP	196703231996031001		2	NIP	197012132000031001	
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	Pembina Tingkat I / IV/b		3	PANGKAT/ GOL. RUANG	Pembina Tingkat I / IV/b	
4	JABATAN	Guru Madya		4	JABATAN	Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu	
5	UNIT KERJA	MAN Kota Batu		5	UNIT KERJA	Kantor Kementerian Agama Kota Batu	
NO		RENCANA HASIL KERJA		INDIKATOR KINERJA INDIVIDU		TARGET	PERSPEKTIF
(1)		(2)		(3)		(4)	(5)
UTAMA							
1	Menguatnya muatan moderasi beragama dalam mata pelajaran agama (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Persentase siswa di madrasah yang memperoleh pendidikan agama yang bermuatan moderasi beragama	100 %	Penguatan Internal		
			Persentase guru di madrasah yang dibina dalam moderasi beragama	100 %	Penguatan Internal		
			Jumlah kegiatan ekstrakurikuler keagamaan di madrasah yang bermuatan moderasi beragama	2 kegiatan	Penguatan Internal		
2	Meningkatnya kualitas penerapan kurikulum dan pola pembelajaran inovatif (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Penerapan metode pembelajaran inovatif dalam kurikulum	75 %	Penguatan Internal		
3	Meningkatnya kualitas penilaian pendidikan (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Persentase guru di madrasah yang dinilai kinerjanya sebagai dasar penetapan tunjangan	75 %	Penguatan Internal		
			Jumlah penghargaan bagi guru dan tenaga kependidikan pada madrasah/sekolah keagamaan	3 orang	Penguatan Internal		
4	Meningkatnya penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam sistem pembelajaran (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Persentase siswa madrasah yang mengikuti asesmen kompetensi	75 %	Penguatan Internal		
			Persentase mata pelajaran di madrasah yang menggunakan bahan belajar berbasis TIK untuk e pembelajaran	95 %	Penguatan Internal		
5	Meningkatnya kualitas sarana dan prasarana pendidikan (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		1. Persentase MA/Ulya/SMTK/ SMAK/Utama Widya Pasraman yang memenuhi SPM sarana prasarana	95 %	Penguatan Internal		
6	Meningkatnya pemberian bantuan pendidikan bagi anak kurang mampu, daerah afirmasi, dan berbakat (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Jumlah siswa penerima BOS pada Madrasah	1086 orang	Penguatan Internal		
7	Meningkatnya kualitas pendidik dan tenaga kependidikan (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Persentase guru madrasah dan ustadz pendidikan diniyah/muadalah yang lulus sertifikasi	95 %	Penguatan Internal		
			Persentase tenaga kependidikan madrasah dan pendidikan diniyah/muadalah yang memperoleh peningkatan kompetensi	30 %	Penguatan Internal		
8	Meningkatnya kualitas pendidikan profesi guru melalui peningkatan kualifikasi pendidik (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Guru Madrasah yang mengikuti PPG	3 orang	Penguatan Internal		
9	Meningkatnya budaya mutu pendidikan (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Persentase siswa madrasah yang mengikuti kompetisi nasional maupun internasional	20 %	Penguatan Internal		
10	Meningkatnya budaya belajar dan lingkungan madrasah/sekolah yang menyenangkan dan bebas dari kekerasan (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Integrasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran	90 %	Penguatan Internal		
			Madrasah yang ramah anak	90 %	Penguatan Internal		
11	Meningkatnya kepeloporan dan kesukarelawanan pemuda dan pengembangan pendidikan kepramukaan (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Jumlah organisasi siswa ekstrakurikuler pada madrasah yang dibina kepeloporan dan kesukarelawanan	2 organisasi	Penguatan Internal		
			Jumlah gugus pramuka pada madrasah yang dibina	2 unit	Penguatan Internal		
12	Meningkatnya pengelolaan manajemen keuangan yang tertib sesuai dengan ketentuan (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Jumlah laporan keuangan semester I dan semester II yang sesuai standar dan tepat waktu	2 dokumen	Penguatan Internal		
			Persentase realisasi pelaksanaan anggaran yang optimal	99 %	Penguatan Internal		
13	Meningkatnya pengelolaan BMN yang akuntabel (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Persentase nilai Barang Milik Negara yang ditetapkan status penggunaan dan pemanfaatannya	100 %	Penguatan Internal		
			Persentase tanah yang bersertifikat	100 %	Penguatan Internal		
			Persentase nilai Opname Phisic (OP) BMN	100 %	Penguatan Internal		
14	Meningkatnya kualitas penataan dan penguatan manajemen organisasi (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Persentase administrasi hasil pengawasan yang ditindaklanjuti	90 %	Penguatan Internal		
15	Meningkatnya kualitas perencanaan dan anggaran (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Persentase output perencanaan yang berbasis data	100 %	Penguatan Internal		
			Persentase keselarasan muatan Renja dengan Renstra	100 %	Penguatan Internal		
			Persentase perencanaan kerjasama yang ditindaklanjuti	100 %	Penguatan Internal		
16	Meningkatnya kualitas pemantauan dan evaluasi perencanaan dan anggaran (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Persentase laporan capaian kinerja perencanaan dan anggaran yang berkualitas	95 %	Penguatan Internal		
17	Meningkatnya kualitas sarana dan prasarana kantor (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Persentase pemenuhan kebutuhan prasarana kantor sesuai standar	95 %	Penguatan Internal		
18	Meningkatnya kualitas pengelolaan tata persuratan, arsip dan layanan pengadaan barang jasa (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Persentase surat masuk yang ditindaklanjuti secara tepat waktu	100 %	Penguatan Internal		
			Persentase dokumen yang dikirim secara elektronik	100 %	Penguatan Internal		
			Persentase surat yang diarsipkan dalam e-dokumen	100 %	Penguatan Internal		
19	Meningkatnya kualitas layanan hubungan masyarakat dan informasi (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Jumlah pemberitaan capaian program dan pelaksanaan kegiatan yang dipublikasi	10 kegiatan	Penguatan Internal		
20	Meningkatnya kualitas data dan sistem informasi (Penugasan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu)		Persentase data agama dan pendidikan yang valid, dan reliable	100 %	Penguatan Internal		
TAMBAHAN							
PERILAKU KERJA							
1	Berorientasi Pelayanan		Ekspektasi Khusus Pimpinan: Terbuka terhadap masukan dari orang lain				
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti						
2	Akuntabel						

PERILAKU KERJA	
- Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Berani terus terang dan mengakui kesalahan
3 Kompeten - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Aktif mengikuti pengembangan kompetensi yang diadakan internal maupun eksternal
4 Harmonis - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Membangun komunikasi yang lebih terbuka dan menjaga hubungan baik dengan stakeholder
5 Loyal - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, menjaga kode etik, mematuhi dan melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan pimpinan
6 Adaptif - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Mengimplementasikan perkembangan teknologi, untuk memperbaiki metode dan proses kerja
7 Kolaboratif - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Aktif berpartisipasi dan berkontribusi sesuai keahliannya pada unit kerja

Pegawai yang Dinilai

Kota Batu, 22 Mei 2024
Pejabat Penilai KinerjaDrs. FARHADI, M.Si.
196703231996031001MACHSUN ZAIN, S.Ag., M.Si
197012132000031001

LAMPIRAN SASARAN KINERJA PEGAWAI

KEMENTERIAN AGAMA	PERIODE PENILAIAN: 1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2023
DUKUNGAN SUMBER DAYA	
1. Dalam rangka memenuhi ekspektasi pimpinan, maka membutuhkan peralatan kerja	
2. Dalam rangka memenuhi ekspektasi pimpinan, maka dibutuhkan SDM yang memadai	
3. Dalam rangka memenuhi ekspektasi pimpinan, maka membutuhkan sarana dan prasarana	
SKEMA PERTANGGUNGJAWABAN	
1. Hasil kerja dilaporkan dan direview setiap bulan dan isidntil (setiap saat dibutuhkan)	
KONSEKUENSI	
1. Apabila memenuhi ekspektasi Pimpinan maka akan diberikan penghargaan	
2. Apabila tidak memenuhi ekspektasi Pimpinan maka akan dievaluasi	

Pegawai yang Dinilai

Kota Batu, 22 Mei 2024
Pejabat Penilai KinerjaDrs. FARHADI, M.Si.
196703231996031001MACHSUN ZAIN, S.Ag., M.Si
197012132000031001

Gambar 4. 3 Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sumber: Kantor Kementerian Agama Kota Batu

Selain itu terdapat 5 budaya kerja Kementerian Agama yang masih dipakai oleh Kantor Kemenag Kota Batu sampai sekarang, yang terdiri dari nilai Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan. Berikut adalah indikasi positif dari 5 budaya kerja Kementerian Agama:

Tabel 4. 3 Lima Budaya Kerja Kementerian Agama

No.	Budaya Kerja Kementerian Agama	Indikasi Positif
1.	<p>Integritas Keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar.</p>	<p>a. Bertekad dan berkemauan untuk berbuat yang baik dan benar b. Berpikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi c. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku d. Menolak korupsi, suap, atau gratifikasi</p>
2.	<p>Profesionalitas Melaksanakan tugas dengan kedisiplinan, kompeten dan ketepatan waktu dengan hasil terbaik.</p>	<p>a. Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan b. Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja c. Melakukan pekerjaan secara terukur d. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu e. Menerima <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sesuai dengan ketentuan</p>
3.	<p>Inovasi Menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik.</p>	<p>a. Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan b. Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif c. Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi d. Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien</p>
4.	<p>Tanggung Jawab Menyelesaikan pekerjaan secara tuntas dan konsekuen.</p>	<p>a. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu b. Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima</p>

		konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan c. Mengatasi masalah dengan segera d. Komitmen dengan tugas yang diberikan
5.	Keteladanan Menjadi teladan yang baik bagi orang lain.	a. Berakhlak terpuji b. Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil c. Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat d. Melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri

Sumber: Kantor Kementerian Agama Kota Batu

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai dominan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu adalah nilai kebersamaan, gotong royong, bekerja ikhlas untuk ibadah, iman dan taqwa, *core value* berAKHLAK dan juga 5 budaya kerja Kementerian Agama (integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan), dimana nilai-nilai tersebut membentuk suatu budaya yang positif yang dapat meningkatkan kinerja para pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu.

c. Aturan

Sebagai instansi pemerintahan yang taat kepada peraturan, tentunya terdapat regulasi dan kebijakan yang harus ditaati para pegawai yang bertujuan untuk memastikan bahwa ASN tersebut memenuhi standar kerja yang sudah ditetapkan. Aturan tentang ASN ini diatur berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20

Tahun 2023. Seperti hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, beliau menyampaikan bahwa:

“Karena kita adalah seorang ASN, maka semua ada peraturannya, sehingga peraturan-peraturan tersebut mendukung kita untuk bertindak, seperti kalau kita mau melakukan suatu tugas atau kegiatan sudah ada juknisnya atau ada peraturan yang berlaku.”¹³²

Sejalan dengan hal tersebut, Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu menyampaikan bahwa:

“Ya tentu saja ASN itu kan di ikat oleh sebuah aturan, misalnya aturan tentang jam kerja, aturan tentang cuti, dan lain sebagainya itu diatur. Ketika aturan itu bisa dijalankan dengan sebaik-baiknya, inilah yang disebut dengan tertib administrasi yang ada bagi teman-teman ASN.”¹³³

Lebih lanjut berdasarkan wawancara dengan Pak Aqim Mustaqim, beliau menyatakan bahwa untuk menjaga agar setiap pegawai menaati peraturan yang ada, di Kantor Kemenag Kota Batu terdapat pengawasan melekat:

“Ada yang namanya pengawasan melekat, yaitu pengawasan dari pimpinan ke bawahan dan pengawasan dari sesama bawahan. Kita saling mengingatkan terhadap tugas-tugasnya. Kalau ada penurunan terhadap kedisiplinan atau hal lainnya, di samping pimpinan yang mengingatkan sesama kawan juga saling mengingatkan. Dengan seperti itu akan terbentuk suatu kedisiplinan.”¹³⁴

Kemudian hasil wawancara dengan Ibu Nur Jamilah, beliau menambahkan tentang kedisiplinan yang ada di Kantor Kemenag

¹³² Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

¹³³ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

¹³⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

Kota Batu yang sudah sesuai dengan peraturan yang ada dan juga dikenakan sanksi bila melanggar aturan tersebut:

“Kita melakukan absensi pegawai dua kali, dengan menggunakan *finggerprint* yang tersedia di kantor dan juga di aplikasi pusaka, serta juga ada absensi manual setiap setelah melaksanakan apel di hari senin pagi. Kalau kita absensi di aplikasi pusaka, di situ kita melakukan presensi sesuai NIP masing-masing. Di situ juga ada rekap otomatis dan uang makan dengan pemotongan TL (keterlambatan) atau PSW (Pulang Sebelum Waktunya) jika ada. Dari situ adalah bukti kita dalam mendisiplinkan pegawai, bahwa segala peraturan yang di langgar juga ada sanksinya. Misalnya pegawai terlambat 1-30 menit ada namanya TL 1, sanksinya pemotongan tunjangan kinerja setengah persen.”¹³⁵

Berdasarkan hasil observasi peneliti di Kantor Kemenag Kota Batu, didapatkan bahwa sebagian besar para pegawai sudah menjalankan aturan-aturan yang ada, walaupun sebagian kecil ada yang masih melanggar aturan tersebut dan sudah dikenakan sanksi berdasarkan kebijakan yang sudah ada. Misalnya seperti pemotongan tunjangan kinerja pegawai bagi pegawai yang terlambat, dimana akan otomatis terpotong sesuai ketentuan yang ada dan bisa di lihat lewat aplikasi Pusaka. Kemudian mengingat banyak sekali peraturan-peraturan yang ada dan juga lemahnya minat baca serta daya ingat pegawai, maka para pegawai saling mengingatkan jika ada pegawai lain yang masih menggunakan regulasi yang lama, padahal sudah ada regulasi yang baru yang mengatur tentang hal tersebut.¹³⁶

¹³⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

¹³⁶ Hasil Observasi di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, pada pada tanggal 30 Juli 2024.

d. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan suatu keadaan lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh segala perilaku yang terdapat di dalam organisasi tersebut, sehingga antara organisasi satu dengan organisasi lainnya memiliki iklim organisasi yang berbeda. Iklim organisasi yang positif atau kondusif di dalam sebuah organisasi akan meningkatkan kinerja para pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, beliau mengungkapkan bahwa:

“Iklim organisasi di Kemenag Kota Batu, misalnya seperti kota batu ini tipologi kantor c itu terdiri dari apa, itu akan berbeda dengan Kantor Kemenag Kabupaten Malang atau Kota Malang. Kalau di Kota Malang kan ada seksi pondok pesantren dan seksi pendidikan agama islam, sedangkan di Batu karena kecil maka tidak ada. Iklim kerja kita dengan lingkup yang kecil ini maka tercipta suasana kerja yang sejuk, sehingga tidak ada persaingan antar pegawai seperti kalau di kantor lain itu ada rebutan jabatan, sedangkan di Kemenag Batu *alhamdulillah* tidak ada yang seperti itu.”¹³⁷

Sedangkan hasil wawancara dengan Pak Aqim Mustaqim menyampaikan bahwa di Kantor Kemenag Kota Batu masih terjadi kendala penumpukan pekerjaan di beberapa pegawai karena kurangnya sumber daya manusia yang ada, hal ini tentunya akan mengganggu kinerja pegawai tersebut:

“Di Kemenag Batu ada yang namanya semacam penumpukan pekerjaan dikarenakan keterbatasan jumlah pegawai dan keterampilan pegawai dalam bidang tertentu. Jadi pada

¹³⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, pada tanggal 30 Juli 2024 pukul 15.05 WIB.

akhirnya beban kerja yang mestinya dibagi untuk tiga atau empat orang hanya dikerjakan untuk satu orang.”¹³⁸

Lebih lanjut, untuk dapat terus menciptakan lingkungan kerja yang positif di Kantor Kemenag Kota Batu, Bapak Kepala Kemenag Kota Batu menyampaikan bahwa:

“Untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif itu kami sambungkan dengan bahasa yang sering kita sebut harmonisasi yang kondusif. Tentu kita tidak melakukan tebang pilih dalam melakukan hal apapun. Proses kaderisasi juga dilaksanakan sebaik mungkin, pemberlakuan *reward* dan *punishment* itu juga bisa dilakukan sebaik mungkin dan semuanya itu kita bangun dengan gotong royong, kita bangun dengan saling menguatkan dan kita bangun dengan penguatan aspek-aspek solidaritas, maka tanpa disadari harmonisasi yang kondusif tersebut akan dirasakan manfaatnya oleh setiap pegawai.”¹³⁹

Berdasarkan observasi peneliti di Kantor Kemenag Kota Batu, lingkungan kerja di Kantor Kementerian Agama Kota Batu sudah memperlihatkan lingkungan kerja yang kondusif. Bisa dilihat dari hubungan yang harmonis antara pemimpin dan pegawai maupun sesama pegawai, dimana para pegawai saling membantu ketika ada pegawai lainnya yang mengalami kesulitan dan juga selalu menerapkan kebersamaan dalam segala kegiatan yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu. Kemudian gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin yang lebih condong menggunakan gaya kepemimpinan demokrasi, dimana gaya kepemimpinan ini menitik beratkan pada

¹³⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, selaku pegawai Tata Usaha Kantor Kemenag Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 14.47 WIB.

¹³⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

keterlibatan para pegawai dalam pengambilan keputusan ataupun partisipasi lainnya.¹⁴⁰

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa, lingkungan kerja yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu merupakan lingkungan yang kecil, sehingga akan lebih mudah bagi kantor untuk membangun lingkungan kerja yang positif, seperti melakukan pemetaan pegawai secara tepat, memberlakukan *reward* dan *punishment*, atau penguatan aspek-aspek solidaritas dan gotong royong. Karena lingkungan kerja yang kecil tersebut, maka ada keterbatasan pada jumlah pegawai, sehingga terkadang terjadi penumpukan beban kerja yang tidak merata, tentunya hal ini akan mengganggu produktivitas pegawai.

¹⁴⁰ Hasil Observasi di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, pada tanggal 15 dan 30 Juli 2024.

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab ini peneliti menganalisis data yang telah dikumpulkan melalui wawancara, observasi, maupun dokumentasi. Analisis data penelitian ini dilakukan dalam bentuk deskriptif kualitatif, yang mana data tersebut dianalisis dengan memaparkan hasil penelitian berdasarkan rumusan masalah. Berikut ialah analisis data hasil penelitian mengenai implementasi gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu.

A. Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Implementasi merupakan pengembangan aktivitas yang menyesuaikan proses interaksi antara tujuan serta tindakan untuk mencapainya dan juga membutuhkan jaringan pelaksana dan birokrasi yang efektif.¹⁴¹ Sedangkan gaya kepemimpinan ialah tindakan atau metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh terhadap pikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang yang dipimpinnya.¹⁴² Sehingga implementasi gaya kepemimpinan adalah proses penerapan dan pelaksanaan pada metode atau pendekatan tertentu yang dipakai pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi.

¹⁴¹ Guntur Setiawan, 2004, "*Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan*", (Jakarta: Balai Pustaka), hal. 39.

¹⁴² Hadari Nawawi, 2018, "*Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*", Yogyakarta: Gajah Mada University Press, hal. 224.

Gaya kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu, yaitu Bapak Machsun Zain, S.Ag, M.Si lebih condong mengimplementasikan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis sendiri ialah seorang pemimpin yang sering mengajak para pegawai untuk dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan, mempercayakan wewenang kepada pegawai serta memanfaatkan *feedback* sebagai kesempatan untuk melatih para pegawainya.¹⁴³ Gaya kepemimpinan ini berfokus pada keterlibatan dan partisipasi aktif para pegawainya.

Menurut Wahyuddin dalam Isstan & Hardinata, semua sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi akan dianggap bernilai dan berharga jika mempunyai kompetensi, kemauan, pemikiran, serta minat yang berbeda. Oleh karena itu, berdasarkan kondisi tersebut maka semua individu dalam organisasi perlu di ikutsertakan dan berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan organisasi.¹⁴⁴ Dengan begitu gaya kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis guna menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif, sehingga dapat meningkatkan kinerja para pegawainya.

Berikut ialah pemaparan dari implementasi gaya kepemimpinan demokratis Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu dalam meningkatkan kinerja pegawai:

¹⁴³ Robbins, 2006, "*Perilaku Organisasi*", Jakarta: selemba Empat, hal. 78.

¹⁴⁴ Istan and Hardinata, 2020, "Gaya Kepemimpinan Demokratis, Disiplin Kerja dan Imbalan Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Persatuan Perguruan Taman Siswa Curup", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol. 25, No. 1, hal 69.

1. Pendapatnya Terfokus Pada Hasil Musyawarah

Menurut Rivai, gaya kepemimpinan demokratis umumnya mengasumsikan bahwa pendapat dari orang banyak lebih baik daripada pendapat pribadi serta partisipasi akan menghasilkan tanggung jawab dalam pengimplementasiannya.¹⁴⁵ Maka dari itu, sebagai pemimpin yang demokratis, tentunya Kepala Kementerian Agama Kota Batu mengambil sebuah keputusan berdasarkan pada hasil perundingan yang di tentukan secara bersama-sama atau berdasarkan pada hasil musyawarah.

Kegiatan bermusyawarah ini juga dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Asy-Syura ayat 38, sebagai berikut:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Tarjamahnya: “(juga lebih baik dan lebih kekal bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka. Mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka.” (QS. Asy-Syura: 38)¹⁴⁶

Dalam tafsir Min Fathil Qadir, dijelaskan bahwa ketika bermusyawarah mereka mendiskusikan urusan mereka dengan tenang tanpa tergesa-gesa, serta tidak mengedepankan pendapat pribadi dalam menghadapi setiap masalah yang muncul.¹⁴⁷ Allah SWT memerintahkan kita untuk melakukan musyawarah ketika akan memutuskan suatu hal

¹⁴⁵ Rivai, 2013, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek", Bandung: Rajagrafindo persada, hal. 267.

¹⁴⁶ Qur'an Kemenag in Microsodft Word Versi 3, QS. Asy-Syura ayat 38 dan terjemah kemenag 2019.

¹⁴⁷ Tafsir Min Fathil Qadir, "Tafsir web QS. Asy-Syura ayat 38", <https://tafsirweb.com/9128-surat-asy-syura-ayat-38.html>, diakses pada tanggal 28 Agustus 2024.

yang bersifat untuk kepentingan bersama. Melalui kegiatan musyawarah akan ada berbagai pandangan dan pendapat yang dapat dikemukakan dan dipertimbangkan. Ini akan membantu menghasilkan keputusan yang lebih adil dan bijaksana, karena keputusan tersebut dibuat berdasarkan kesepakatan bersama dan tidak hanya menguntungkan satu pihak saja.

Metode gaya kepemimpinan demokrasi ini diterapkan Kepala Kantor Kemenag Kota Batu agar dapat memenuhi seluruh kepentingan atau keinginan pihak yang ada di lingkup Kantor Kementerian Agama Kota Batu. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hutahaean dalam Ferils & Utami, bahwa kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mengakomodasi semua kepentingan orang yang ada di organisasi, sehingga pegawai merasa keinginan mereka diperhatikan oleh pemimpin mereka.¹⁴⁸

Definisi musyawarah sendiri menurut Abdul Hamdi Al-Anshari yang dikutip dalam Dudung Abdullah ialah proses saling berunding atau memberikan pandangan mengenai suatu masalah, dimana berbagai pendapat dari berbagai pihak diperhitungkan dan dipilih yang terbaik berdasarkan kesepakatan dan kepentingan bersama.¹⁴⁹ Sehingga diharapkan seluruh pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu dapat ikut melaksanakan sebuah komitmen yang sudah disepakati secara bersama-sama dan menjadi sebuah kewajiban bagi mereka untuk dapat menjalankannya.

¹⁴⁸ Ferils and Utami, 2022, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju", *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, Vol. 1, No. 1, hal. 33.

¹⁴⁹ Dudung Abdullah, 2014, "Musyawarah Dalam Al-Qur'an (Suatu Kajian Tematik)", *Jurnal: Ad-Daulati*, Vol. 3 No. 2, hal. 245.

Di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, pengambilan keputusan dalam forum rapat diawali dengan Kepala Kantor Kemenag Kota Batu yang mendengarkan terlebih dahulu apa yang menjadi permasalahan, keluhan, saran, maupun ide yang akan disampaikan pegawainya. Pastinya dalam penyampaian berbagai pendapat tersebut memunculkan banyak perbedaan, maka untuk mengerucutkan perbedaan tersebut menjadi sebuah persamaan dengan cara menyisihkan secara bertahap apa yang menjadikan perbedaan tersebut. Dengan begitu sebuah permasalahan dapat ditemukan solusi yang tepat dari hasil perundingan secara kolektif dan kolegial serta bersama-sama berkomitmen untuk menjalankan hasil perundingan tersebut sesuai apa yang telah menjadi kesepakatan bersama.

Akan tetapi, gaya kepemimpinan pemimpin yang terlalu demokratis ini juga dapat menimbulkan beberapa dampak negatif bagi kinerja dan efektivitas lembaga, dimana pemimpin yang terlalu demokratis atau pemimpin yang selalu menerima saran dari bawahannya tanpa mempertimbangkan lebih dulu dengan pendapat pribadinya akan membuat pemimpin menjadi kurang aktif dalam menggali masalah yang sedang dihadapi, sehingga pemimpin tidak memberikan arahan yang cukup kepada para pegawainya dan juga lebih cenderung menerima masukan tanpa diskusi mendalam. Hal tersebut dapat mempengaruhi terhadap hasil keputusan yang kurang tepat karena tidak adanya *feedback* atau tidak terjadi komunikasi dua arah saat proses diskusi berlangsung.

Tidak semua kepentingan atau keinginan semua pihak harus dipenuhi oleh seorang pemimpin dengan menerima semua yang menjadi saran maupun kritikan dari pegawainya. Pemimpin harus bisa memilih mana kepentingan yang harus di prioritaskan dan mana yang tidak terlalu untuk di prioritaskan, sehingga pemimpin dapat lebih fokus untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi secara mendalam agar dapat terjalin komunikasi dua arah yang aktif dan dapat memberikan arahan yang tepat.

2. Tenggang Rasa

Menurut Akhmad tenggang rasa merupakan sikap hidup yang tercermin dalam ucapan, tindakan, bahkan perilaku dari sikap menghargai dan menghormati orang lain.¹⁵⁰ Sikap tenggang rasa dari seorang pemimpin akan membantu membangun lingkungan kerja dimana semua orang yang ada di kantor tersebut akan merasa diterima, tanpa memandang latar belakang, pandangan, atau pengalaman mereka, sehingga berbagai perspektif dan ide yang berasal dari seluruh anggota yang ada di dalam organisasi tersebut akan dihargai untuk mencapai solusi yang lebih efektif dan inovatif.

Suryana mengungkapkan bahwa ada tiga sikap yang menjadi indikator dari sikap tenggang rasa, yaitu menghormati orang lain, kesediaan untuk membantu rekan yang menghadapi musibah, serta itikad untuk mengendalikan sikap, tindakan, dan tutur kata yang berpotensi

¹⁵⁰ Akhmad H., 2012, "Implementasi Pendidikan Multikultural dalam Praksisi Pendidikan di Indonesia", *Jurnal Pembangunan Pendidikan*, Vol. 2, hal. 72.

menyinggung atau melukai perasaan orang lain.¹⁵¹ Ketiga indikator tenggang rasa tersebut setidaknya harus ada dalam diri seorang pemimpin termasuk didalam diri Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu sebagai pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis.

Sikap pemimpin menghormati orang lain atau bawahannya terlihat dari sikap kepedulian atau toleransi Kepala Kantor Kemenag Batu terhadap perbedaan keyakinan yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu, hal ini dicontohkan saat Pak Kepala dan para pegawai lainnya bersilaturahmi ke rumah pegawai yang beragama Budha yang sedang merayakan Waisak ataupun bersilaturahmi ke hari perayaan agama lain yang di anut para pegawainya.

Tidak hanya toleransi terhadap perbedaan agama, akan tetapi Kepala Kemenag Kota Batu juga menunjukkan kepedulian beliau dengan turun langsung ke tingkat bawah untuk melihat seperti apa kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan para pegawainya dan juga sekaligus membaaur dengan para pegawainya. Pemimpin dengan sikap seperti ini akan membuat pegawainya merasa dipedulikan dan dapat meningkatkan hubungan baik dengan pemimpinnya, sehingga dapat membuat kinerja pegawai semakin meningkat.

Kemudian sikap tenggang rasa dalam membantu rekan yang terkena musibah, dilihat dari sikap Pak Kepala saat mengajak pegawai lainnya untuk bersama-sama menjenguk pegawai yang lagi terkena musibah sakit. Bapak Kepala juga memiliki sikap kepedulian terhadap

¹⁵¹ Toto Suryana, 2011, "Konsep dan Aktualisasi Kerukunan", *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol. 9, No. 2, hal. 134.

penyelesaian masalah para pegawainya. Biasanya pegawai menjadi tidak disiplin karena dipengaruhi beberapa faktor seperti masalah dengan keluarga atau rekan kerja sendiri, maka sikap pemimpin tidak serta merta langsung mengenakan pegawai tersebut hukuman atau di tegur secara terbuka di depan orang banyak, tetapi diberikan pendekatan-pendekatan secara pribadi dan di bantu bagaimana cara penyelesaian masalahnya.

Selanjutnya tenggang rasa dalam beritikad untuk mengendalikan sikap, tindakan, dan tutur kata yang berpotensi menyinggung atau melukai perasaan orang lain terlihat dari sikap Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu dalam menanggapi adanya sebuah permasalahan atau konflik yang timbul dari sebuah perbedaan.

Sikap tenggang rasa lainnya yang ada di dalam diri Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu ialah sikap empati beliau terhadap pemberian *punishment* kepada pegawainya. Pak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu tidak serta merta langsung memberikan hukuman kepada para pegawainya yang melanggar sebuah aturan, tetapi di berikan peringatan dan nasehat terlebih dahulu. Tetapi sikap empati atau terlalu toleran terhadap pemberian *punishment* ini juga dapat memberikan dampak buruk bagi pegawai ataupun instansi.

Kurang tegasnya suatu peringatan terhadap pegawai yang melanggar suatu peraturan akan membuat pegawai tersebut menyepelkan peraturan yang ada, pegawai tersebut akan mengulangi kesalahan yang sama karena merasa dirinya belum terancam. Situasi ini juga membuat pemimpin terlihat kurang tegas terhadap kedisiplinan dan

pembinaan para pegawainya. Jika situasi ini dibiarkan terus menerus maka akan banyak lagi pegawai yang menyepelekan peraturan yang ada.

Di dalam menjalankan suatu organisasi ataupun instansi pastinya tidak luput dari yang namanya konflik, baik itu berupa konflik besar ataupun kecil. Hal tersebut salah satunya bisa dipicu karena adanya keberagaman yang ada di organisasi tersebut, mulai dari perbedaan karakter masing-masing pegawai, latar belakang pendidikan, agama, suku, budaya dan lain-lain. Akan berbeda menghadapi orang yang punya budaya lunak dengan budaya yang keras serta yang punya latar pendidikan sarjana dengan pendidikan lulusan SLTA sederajat. Maka dari itu, dalam menjalin hubungan baik dengan para bawahannya, Pak Kepala selalu menyesuaikan perlakuan yang beliau berikan sesuai dengan karakter dari masing-masing pegawainya agar tidak menyinggung atau melukai perasaan bawahannya.

Kepedulian Pak Kepala terhadap perasaan, pandangan dan kebutuhan pegawainya akan membuat pegawai merasa dihargai dan didengarkan, pegawai akan merasa lebih nyaman dan aman dalam lingkungan kerja yang kondusif ini, sehingga pegawai akan termotivasi bekerja dengan lebih giat karena pegawai dapat bekerja tanpa adanya tekanan atau rasa takut yang berlebih. Meningkatnya motivasi pegawai untuk bekerja lebih giat ini akan berdampak pada meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kota Batu.

Kantor Kementerian Agama Kota Batu sendiri merupakan instansi pemerintahan yang memberikan pelayanan menyangkut urusan

keagamaan dari berbagai agama, oleh karena itu pegawai yang bekerja di kantor tersebut bukanlah berasal dari agama Islam saja, melainkan dari beberapa agama lainnya. Maka penting bagi seorang pemimpin Kantor Kemenag Kota Batu memiliki sikap tenggang rasa kepada pegawainya atau sesama manusia agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan keharmonisan antar pegawainya.

3. Memberikan Kesempatan Kepada Pegawainya Untuk Mengembangkan Karier

Menurut Handoko dalam Edy Sutrisno, mengungkapkan bahwa pengembangan karier ialah proses peningkatan diri seorang pegawai untuk tercapainya rencana karier yang dikehendaki.¹⁵² Agar pegawai memiliki keterampilan dan profesionalitas yang selalu meningkat dalam bekerja, tentunya sebagai seorang pemimpin harus mendukung dan memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk dapat mengembangkan kariernya.

Di Kantor Kementerian Agama Kota Batu terdapat beberapa bentuk dalam pengembangan karier bagi para pegawainya, yaitu melalui pendidikan, pelatihan, mutasi pegawai dan promosi pegawai. Berdasarkan Surat Edaran No. 28 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan, bertujuan untuk:

¹⁵² Edy Sutrisno, 2014, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Jakarta: Kencana Predana Media Group), hal. 164.

“Pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antara standar kompetensi dan atau persyaratan jabatan dengan kompetensi PNS yang akan mengisi jabatan, memenuhi kebutuhan tenaga yang memiliki keahlian atau kompetensi tertentu dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, pengembangan organisasi, meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian profesional PNS sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan karier.”¹⁵³

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti menemukan bahwa, pengembangan karier lewat jalur pendidikan di Kantor Kemenag Kota Batu memiliki dua bentuk perizinan, yaitu surat tugas belajar dan surat izin belajar biaya mandiri. Surat tugas belajar diberikan kepada pegawai yang melanjutkan jenjang pendidikannya dengan bantuan beasiswa sedangkan surat izin belajar di berikan kepada pegawai yang melanjutkan jenjang pendidikannya dengan biaya mandiri.

Untuk pegawai yang mendapatkan surat tugas belajar beasiswa, selama dia masih dalam masa menempuh pendidikan, maka dia tidak akan bekerja dan tidak mendapatkan gaji pokok, hanya mendapatkan tunjangan kerja saja. Sedangkan pegawai yang mendapatkan izin belajar dengan biaya mandiri, maka dia akan tetap bekerja sebagai ASN di Kantor Kemenag Kota Batu dan tetap mendapatkan gaji pokok serta tunjangan, dikarenakan pelaksanaan perkuliahan yang di luar jam kerja.

Kemudian pengembangan karier lewat jalur pelatihan di lakukan dengan mengikut sertakan para pegawai dalam kegiatan diklat yang diadakan oleh Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan) dan Balai

¹⁵³ "Surat Edaran Nomor 28 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan", 2021, Jakarta.

Diklat Keagamaan. Menurut Knowles dalam Ilona, pendidikan ialah suatu aktivitas yang dilakukan atau dimulai oleh satu atau lebih agen yang bertujuan untuk mengubah pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu, kelompok atau komunitas.¹⁵⁴ Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Pojoh *et al.*, menyatakan bahwa pelatihan adalah proses yang dimaksudkan untuk memberikan pegawai sebuah pelatihan serta keterampilan khusus yang dapat diidentifikasi untuk di terapkan dalam pekerjaan mereka saat ini.¹⁵⁵ Sehingga pendidikan dan pelatihan bagi pegawai sangat penting di laksanakan guna meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka.

Kegiatan diklat ini mendukung pegawai dalam memberi pemahaman tentang suatu pengetahuan praktis dan bagaimana pengimplementasiannya, untuk menambah pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan oleh instansi untuk menggapai sebuah tujuan yang sudah di tetapkan.¹⁵⁶ Sehingga perlunya seorang pemimpin untuk selalu memberikan kesempatan kepada para pegawainya dalam kegiatan pengembangan karier ini sebagai upaya pengoptimalan potensi SDM di organisasi.

¹⁵⁴ Vetty Ilona, 2018, "Analisis Kebutuhan Diklat di Pemerintahan", *Civil Service*, Vol. 12, No. 1, hal. 24.

¹⁵⁵ Pojoh, Tewal, and Moniharapon, 2014, "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttengo", *Jurnal Emba*, Vol. 2, No. 4, hal. 426.

¹⁵⁶ Vetty Ilona, 2018, "Analisis Kebutuhan Diklat di Pemerintahan", *Civil Service*, Vol. 12, No. 1, hal. 26.

Pengembangan karier pegawai selanjutnya ialah melalui mutasi pegawai. Menurut Peraturan BKN (Badan Kepegawaian Negara) No. 5 Tahun 2019, mutasi ialah:¹⁵⁷

“Pepindahan tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri.”

Mutasi dilaksanakan dengan rentang waktu paling singkat 2 tahun dan paling lama 5 tahun yang disesuaikan berdasarkan kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan, serta pola karier dengan mempertimbangkan kebutuhan instansi. Sehingga pegawai dapat di tempatkan di posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya dan membantu pegawai untuk berkembang pada jalur karier yang tepat.

Terakhir ada pengembangan karier pegawai lewat promosi pegawai. Menurut Siagian dalam Damayanti *et al.*, promosi adalah dimana seorang pegawai berpindah tugas dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tanggung jawab yang lebih besar, tingkat dalam jabatan yang lebih tinggi, serta pendapatan yang juga lebih banyak.¹⁵⁸ Promosi pada Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional PNS di laksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan mempertimbangkan masukan dari tim penilai kinerja PNS terlebih dahulu. Dengan promosi pegawai ini mendorong pegawai dalam

¹⁵⁷ “Peraturan Badan Kepegawaian Negara RI No. 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi”, 2019, Jakarta.

¹⁵⁸ Damayanti, Pangkey dan Kolondam, 2016, "Implementasi Sistem Promosi Pejabat Struktural Di Sekretariat Daerah Kota Bitung", *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT*, Vol. 3, No. 42, hal. 6.

pengembangan karier dan kompetensi baru yang diperlukan untuk jabatan yang lebih tinggi, serta dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui semangat kerja dan kepuasan pegawai karena pegawai merasa dihargai atas kinerja dan kontribusinya selama ini.

4. Terbuka Pada Kritik yang Diberikan Pegawainya

Sebagai pemimpin demokratis yang menjunjung tinggi derajat dan harkat manusia, pemimpin harus bersedia untuk menerima dan terbuka terhadap kritikan yang diberikan pegawainya. Pemimpin harus memandang bawahannya sebagai sumber daya yang berperan penting dalam mencapai kesuksesan pekerjaannya.¹⁵⁹ Tanpa adanya dukungan dari para bawahannya, pemimpin tidak bisa mencapai kesuksesan dalam memimpin sebuah organisasi.

Dari hasil penelitian yang peneliti laksanakan, Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu selalu menerima saran, masukan, maupun kritikan yang berasal dari para pegawainya. Beliau selalu menghimbau kepada para pegawainya dalam rapat, apel pagi, ataupun setiap pertemuan yang dihadiri para pegawainya, bahwa beliau menerima saran, masukan ataupun kritikan dengan senang hati. Hal tersebut dilakukan Pak Kepala sebagai bahan evaluasi diri agar dapat terus belajar dan berkembang menjadi lebih baik lagi sehingga mampu membawa kantor Kemenag Kota Batu mencapai sebuah kesuksesan.

¹⁵⁹ Kurniati et al., 2023, "Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Visioner", *Equity in Education Journal (EEJ)*, Vol. 5, No. 1, hal. 91.

Keterbukaan pemimpin terhadap kritikan ini juga dapat menciptakan lingkungan dimana pegawai merasa aman untuk mengutarakan pendapatnya tanpa adanya rasa takut akan konsekuensi negatif. Kemudian terbangunlah kepercayaan antara pemimpin dan pegawainya, sehingga memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih bebas dan kreatif yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

5. Membangun Suasana Kekeluargaan

Sebagai pemimpin yang demokratis, pemimpin harus mampu membangun suasana kekeluargaan dengan menyatukan seluruh pegawai dan menanamkan rasa kebersamaan serta kekeluargaan di dalam tempat kerja. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu selalu berupaya untuk membangun dan menjaga suasana kekeluargaan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu dengan selalu terlibat langsung dalam kegiatan-kegiatan kebersamaan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu.

Di Kantor Kementerian Agama Kota Batu terdapat beberapa kegiatan yang bersifat kebersamaan yang dapat menumbuhkan suasana kekeluargaan di dalam kantor. Setiap hari Jumat ada namanya kegiatan olahraga bersama, biasanya para pegawai melaksanakan jalan sehat di sekitar lingkungan Kantor Kemenag Kota Batu. Setelah selesai olahraga para pegawai mengadakan masak-masak bersama di dapur Kantor Kemenag Kota Batu dan selanjutnya hasil masakan tersebut dimakan

bersama-sama dengan seluruh pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu termasuk Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu.

Kemudian ada sebuah kebiasaan di Kantor Kemenag Kota Batu yang dapat menumbuhkan suasana kekeluargaan antar pegawai, yaitu para pegawai selalu mengadakan syukuran dengan berdoa dan makan bersama ketika ada pegawai yang berulang tahun, *anniversary* pernikahan, kenaikan jabatan, atau kenaikan pangkat. Lalu juga mengadakan kegiatan *family gathering* yang hampir dilaksanakan setiap tahun oleh Kantor Kemenag Kota Batu dan juga kegiatan-kegiatan yang merupakan bagian dari tugas kantor yang dilakukan secara bersama-sama seperti studi banding ke Kantor Kemenag lainnya. Buah dari kegiatan tersebut diharapkan dapat menumbuhkan suasana kekeluargaan dan juga menjaga hubungan yang harmonis antar para pegawai ataupun juga dengan pimpinan.

Keteladanan seorang pemimpin, baik secara sadar maupun tidak akan mempengaruhi perilaku para anggotanya yang kemudian membentuk jiwa kelompok yang selaras dan patuh terhadap aturan yang telah dibuat.¹⁶⁰ Keterlibatan pemimpin di sini menjadikan contoh atau teladan bagi para pegawai dalam membangun suasana kekeluargaan dengan sesama rekan kerja.

¹⁶⁰ Farida, 2017, "Keteladanan Kepemimpinan Mempengaruhi Jiwa Kelompok", *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol. 2, No. 2, hal. 4.

6. Mengetahui Kekurangan dan Kelebihan Pegawainya

Menurut Chen *et al.* dalam Istan & Hardinata, model kepemimpinan demokratis adalah model kepemimpinan yang menghargai ciri, watak, karakteristik, sifat dan kompetensi setiap anggota kelompoknya.¹⁶¹ Maka dari itu pemimpin harus mengetahui apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan masing-masing pegawainya agar dapat mengoptimalkan penugasan dan pemanfaatan sumber daya manusia di kantornya.

Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu dalam melakukan pemetaan terhadap para pegawainya lebih dulu mengetahui apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan dari masing-masing pegawainya. Kekurangan dan kelebihan tersebut dilihat dari berbagai aspek, seperti kedisiplinan, keahlian, keaktifan, kerja tim, dan lain sebagainya. Sehingga pemetaan pegawai yang sesuai dengan kemampuannya akan memaksimalkan potensi pegawai serta meningkatkan kepuasan dan kinerja para pegawai.

Kemudian di Kantor Kementerian Agama Kota Batu terdapat penilaian terhadap pegawai teladan atau *role model* dan pegawai yang berkinerja buruk. Penilaian ini di laksanakan minimal per 1 semester atau idealnya per triwulan. Penilaian tersebut di dapatkan dari hasil polling Pak Kepala dan para pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu. Pegawai yang mendapatkan predikat pegawai teladan atau *role model* akan diberikan *reward* berupa piala bergilir, piagam

¹⁶¹ Istan and Hardinata, 2020, "Gaya Kepemimpinan Demokratis, Disiplin Kerja dan Imbalan Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Persatuan Perguruan Taman Siswa Curup", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol. 25, No. 1, hal. 69.

penghargaan, dan bingkisan. Sedangkan pegawai yang mendapat predikat kinerja buruk akan mendapatkan *punishment* berupa teguran tertulis dan juga pembinaan dan teguran lisan dari kepala seksinya. Program pemberian predikat pegawai teladan atau *role model* dan juga predikat pegawai berkinerja buruk ini akan memberikan dorongan dan contoh kepada para pegawai lainnya untuk terus meningkatkan prestasi dan kinerjanya.

Menurut Mangkunegara dalam Pramesti *et al.*, *reward* dan *punishment* adalah konsep hasil pengembangan dari konsep manajemen sumber daya manusia yang sudah lama diterapkan dalam dunia kerja, dimana *reward* dan *punishment* ini bertujuan untuk memotivasi pegawai agar berbuat lebih baik dan meningkatkan kinerjanya.¹⁶² Penghargaan yang diberikan instansi kepada pegawai yang berprestasi bertujuan memotivasi pegawai agar terus berprestasi dan mempertahankan kinerja baiknya, sedangkan hukuman yang diberikan kepada pegawai yang perilaku atau kinerjanya tidak sesuai dengan standar atau aturan instansi. Martin mengungkapkan bahwa ketika seseorang menerima hukuman segera setelah melakukan suatu tindakan, kemungkinan orang tersebut mengulangi tindakan yang sama di masa mendatang akan berkurang.¹⁶³ Sehingga hukuman ini bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran pegawai untuk segera memperbaiki kesalahan dan mencegah terjadinya kesalahan di masa yang akan datang.

¹⁶² Rizki Ayu Pramesti, Sofia A. P. Sambul dan Wehelmina Rumawas, 2019, "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 9, No. 1, hal. 59.

¹⁶³ Gerry Martin dan Joseph Pear, 2015, "*Modifikasi Perilaku*", Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hal. 329.

7. Berkomunikasi Dengan Baik dan Melibatkan Bawahan Dalam Partisipasi

Menurut Saputra *et al.*, gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang modernis dan partisipatif, dimana dalam pengimplementasiannya semua anggota ikut andil dalam memberikan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan bersama.¹⁶⁴ Pemimpin yang demokratis melihat para pegawainya sebagai kekuatan yang berkontribusi terhadap keberhasilan tugasnya. Mereka mendorong partisipasi aktif dan kreatif dari para pegawainya dalam mencapai visi dan misi organisasi atau instansi yang mereka pimpin, sambil membangun hubungan yang harmonis dengan para bawahannya.¹⁶⁵ Sehingga pola komunikasi antar pemimpin dan pegawainya perlu untuk dijaga dan diperhatikan agar selalu terjalin komunikasi yang baik. Dengan komunikasi yang baik ini, pemimpin akan lebih sering mendengarkan ide, masukan, ataupun kendala dari para pegawainya. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, mereka menjadi lebih termotivasi dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai.

Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu selalu berupaya menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahannya. Hal tersebut beliau implementasikan saat menjalankan tugas fungsi kontrol di tingkat

¹⁶⁴ Saputra, Rusdinal dan Gistituati, 2022, "Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan", *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 5, No. 1, hal. 2908.

¹⁶⁵ Kurniati et al., 2023, "Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Visioner", *Equity in Education Journal (EEJ)*, Vol. 5, No. 1, hal. 91.

bawah. Beliau selalu berkunjung ke ruangan masing-masing seksi dan menanyakan seputar tugas para pegawai, apakah tugas tersebut sudah selesai di kerjakan atautkah ada kendala dalam pengerjaannya, ataupun hanya sekedar datang untuk menyapa para pegawainya agar para pegawai merasa di perhatikan oleh pimpinannya.

Kemudian, ketika terdapat pegawai yang melakukan kekeliruan, Pak Kepala akan mengingatkan pegawai tersebut dengan mengajaknya berkomunikasi secara pribadi terkait masalah tersebut lalu mencari solusinya, bukan menegur dengan bahasa yang kasar dan di pertontonkan di depan umum. Dengan perhatian pemimpin yang seperti itu akan membuat para pegawainya merasa nyaman dan juga merasa di pedulikan oleh pemimpin, sehingga akan membentuk hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahannya.

Pak Kepala juga selalu melibatkan para pegawai dalam pengambilan keputusan dan terbuka pada saran, ide ataupun kritikan yang berasal dari bawahan. Kemudian di setiap seksi-seksi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu tentunya mempunyai beberapa kegiatannya sendiri yang sudah di susun saat perjanjian kerja dan harus di jalankan oleh setiap seksi. Dalam hal ini Pak Kepala selalu menyertai dan melibatkan para pegawainya dalam partisipasi tersebut, sehingga dengan adanya partisipasi aktif dari semua pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu akan meningkatkan kinerja para pegawai yang ada di kantor tersebut.

8. Tanggap Terhadap Situasi

Menjadi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis di sebuah instansi pemerintahan tentunya juga harus bisa tanggap terhadap situasi yang muncul di tempat kerja. Pemimpin yang tanggap terhadap situasi ini berarti seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memahami, merespons dan menyesuaikan diri dengan keadaan dan perubahan yang terjadi pada organisasi.¹⁶⁶ Sehingga pemimpin yang responsif ini akan memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan kebijakan ataupun regulasi yang ada. Hal ini akan membuat organisasi mampu beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan baru dan peluang yang muncul.

Selama memimpin di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, Pak Kepala sudah cukup tanggap terhadap situasi yang terjadi. Seperti ketika Pak Kepala mendapatkan sebuah informasi dari surat yang berasal dari luar kantor, seperti dari pusat atau kanwil, Pak Kepala akan segera menindak lanjuti informasi tersebut dengan mendiskusikan atau mendelegasikannya sesuai dengan tupoksi dari masing-masing pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki keterbukaan informasi terhadap pegawai. Penting bagi pemimpin untuk menjaga transparansi dan memastikan bahwa semua pegawai mendapatkan informasi yang akurat dan terbaru, sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik.

¹⁶⁶ Sobri Sutikno, 2014, "*Pemimpin & Kepemimpinan*", Lombok: Holistica, hal. 15.

Tetapi terkadang Pak Kepala masih kurang tanggap terhadap regulasi atau kebijakan baru yang berlaku di Kantor Kementerian Agama Kota Batu. Pak Kepala sering kali salah menyampaikan sebuah regulasi atau kebijakan, padahal kebijakan tersebut merupakan kebijakan lama. Sehingga terkadang pegawai menegur kekeliruan Bapak Kepala dengan menyampaikan bahwa sudah ada regulasi atau kebijakan terbaru yang mengatur hal tersebut. Beberapa pegawai terkadang juga masih menggunakan regulasi atau kebijakan yang lama, padahal sudah ada regulasi yang terbaru.

Menurut Kepala Kemenag Kota Batu, hal tersebut terjadi karena kemampuan literasi yang masih lemah dan juga banyaknya peraturan-peraturan atau regulasi-regulasi yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu, dimana sebuah regulasi atau kebijakan akan selalu terjadi perubahan karena menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang harus dipenuhi. Sehingga kondisi ini dapat mengganggu kinerja pegawai maupun organisasi karena bisa menimbulkan kebingungan dan konflik di antara pegawai ataupun pemimpin. Hal tersebut terjadi karena mereka mungkin tidak memiliki pemahaman yang sama atau tidak tahu bagaimana menerapkan kebijakan baru tersebut.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, ketika ada suatu kebijakan atau regulasi yang baru Kepala Kantor Kemenag Kota Batu akan mensosialisasikan kebijakan atau regulasi tersebut melalui saluran media sosial ataupun *website*. Regulasi dan kebijakan baru ini juga

disosialisasikan kepada pegawai melalui pembinaan saat apel pagi setiap hari senin atau kegiatan pembinaan atau penyuluhan lainnya.

B. Implementasi Budaya Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja para pegawai ialah budaya organisasi yang berkembang di kantor tersebut. Menurut Bahmansari & Siregar dalam Asrul *et al.*, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai dengan efektivitas organisasi ialah budaya organisasi.¹⁶⁷ Budaya organisasi yang kuat di dalam suatu organisasi atau instansi akan mempengaruhi perilaku dan efektivitas kinerja pegawainya.

Pengimplementasian budaya organisasi akan secara alami membentuk karakter pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan mencapai sebuah tujuan.¹⁶⁸ Maka dari itu penting bagi sebuah organisasi atau instansi untuk menciptakan dan menjaga budaya organisasi yang positif agar diharapkan dapat memberikan kinerja yang optimal dalam bekerja. Menurut Umi *et al.*, ada beberapa indikator dari terbentuknya budaya organisasi di suatu organisasi, yaitu norma, nilai dominan, aturan, dan iklim organisasi.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Asrul, Muhammadiyah dan Mustari, 2021, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kolaka Utara", *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, Vol. 2, No. 6, hal. 2198.

¹⁶⁸ Wardani, Mukzam dan Mayowan, 2016, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 31, No. 1, hal. 59.

¹⁶⁹ Stephen P. Robbins, 2002, "*Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*", Jakarta: Erlangga, hal. 279.

Berikut ialah pemaparan dari implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Batu berdasarkan indikator tersebut:

1. Norma

Menurut Bellebaum dalam Rosmi *et al.*, norma ialah sarana untuk mengarahkan setiap orang dalam suatu masyarakat agar berbuat dan bertingkah laku sesuai dengan sikap dan keyakinan yang dianut oleh masyarakat.¹⁷⁰ Sehingga norma yang ada di dalam organisasi atau instansi bertujuan untuk menciptakan tata kelola yang baik dengan mengarahkan perilaku individu agar sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Di dalam kehidupan bermasyarakat seperti yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, terdapat beberapa jenis norma yang berlaku di instansi tersebut, mulai dari norma agama, norma hukum, norma kesusilaan, dan norma kesopanan.

Pertama, ada norma keagamaan yaitu norma yang berasal dari Tuhan Yang Maha Esa dan digunakan sebagai pedoman hidup manusia yang berisi perintah, ajaran dan larangan.¹⁷¹ Di kantor Kemenag Kota Batu menekankan IMTAQ atau Iman dan Taqwa dalam kehidupan sehari-hari. Iman merupakan keyakinan yang dibenarkan oleh hati, diucapkan oleh lisan, dan diwujudkan oleh amal perbuatan. Sedangkan taqwa ialah sikap orang-orang beriman yang menunjukkan kepatuhan

¹⁷⁰ Rosmi, Nurmalia dan Astari, 2021, "*Modul Etika & Profesi Kependidikan Berbasis Case Method*", Jakarta: UM Jakarta Press, hal. 25.

¹⁷¹ Rosmi, Nurmalia dan Astari, 2021, "*Modul Etika & Profesi Kependidikan Berbasis Case Method*", Jakarta: UM Jakarta Press, hal. 27.

dalam menjalankan perintah dan menjauhi larangan Allah SWT yang didasari atas rasa cintanya kepada sang pencipta.¹⁷² Sehingga nilai Iman dan Taqwa ini membentuk fondasi moral dan etika bagi pegawai di Kementerian Agama Kota Batu.

Pengimplementasian Iman dan Taqwa di Kantor Kemenag Kota Batu dapat dilihat dari kepercayaan pegawai terhadap Tuhan YME. Di Kantor Kemenag Kota Batu terdapat berbagai macam kepercayaan yang dianut para pegawai, seperti agama Islam, Kristen, dan Budha. Seluruh pegawai selalu hidup rukun dan berdampingan demi mewujudkan keharmonisan sebagai makhluk sosial. Kemudian agar menjadi orang yang bertaqwa kepada Tuhan YME, para pegawai selalu beribadah sesuai dengan apa yang menjadi kepercayaannya masing-masing, serta mematuhi setiap perintah dan menjauhi setiap larangan yang ada di dalam ajaran agamanya masing-masing.

Dengan memiliki iman yang kuat, para pegawai akan termotivasi untuk bekerja dengan jujur, amanah, dan bertanggung jawab. Taqwa mendorong mereka untuk selalu sadar bahwa pekerjaan yang dilakukan bukan hanya dilihat oleh manusia, tetapi juga diawasi oleh Allah SWT. Nilai ini akan menjadi kontrol diri bagi setiap pegawai untuk menjauhi perbuatan-perbuatan yang akan merugikan diri sendiri maupun orang lain, seperti perbuatan korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal ini akan mendorong integritas dalam bekerja dan pelayanan yang berkualitas

¹⁷² Muchlinawati, 2020, "Pendidikan Karakter Berbasis Iman dan Taqwa Terhadap Peserta Didik", *Bidayah : Studi Ilmu-Ilmu Keislaman*, Vol. 11, No. 1, hal. 4-5.

kepada masyarakat, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu.

Kedua, ada norma hukum yaitu norma yang diatur di dalam undang-undang yang dibuat oleh negara atau pemerintah, dimana bersifat memaksa dan bertujuan untuk melindungi kepentingan dalam interaksi sosial masyarakat.¹⁷³ Norma hukum yang terdapat di Kemenag Kota Batu mengacu pada undang-undang atau peraturan yang berlaku, seperti undang-undang yang mengatur tentang hak, kewajiban dan tugas ASN yang tertuang dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) serta undang-undang atau peraturan lainnya yang menyangkut tentang kebijakan pelayanan maupun ASN yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu. Karena norma ini bersifat “memaksa”, maka ketika ada pegawai yang melanggar peraturan tersebut akan dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan yang ada.

Ketiga, ada norma kesopanan yang merupakan kumpulan aturan sosial yang muncul dari interaksi sekelompok manusia yang dipercaya sebagai tuntutan dalam pergaulan sehari-hari di dalam masyarakat dan mengarahkan bagaimana seseorang bertindak dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.¹⁷⁴ Berdasarkan temuan di Kantor Kemenag Kota Batu, norma kesopanan yang ada di kantor tersebut, seperti para pegawai berpakaian dengan rapi dan sopan sesuai dengan aturan yang berlaku, berbicara dengan santun baik dengan

¹⁷³ Rosmi, Nurmalia dan Astari, 2021, "*Modul Etika & Profesi Kependidikan Berbasis Case Method*", Jakarta: UM Jakarta Press, hal. 28.

¹⁷⁴ Slamet et al., 2024, "Nilai dan Norma Sebagai Dasar Membangun Karakter", *Jurnal Abdimas*, Vol. 10, No. 1, hal. 81.

pimpinan maupun antar pegawai, mengucapkan salam setiap bertemu rekan kerja atau tamu, mengetuk pintu dan meminta izin terlebih dahulu sebelum masuk ke ruangan kepala, menyambut tamu yang berkunjung ke Kantor Kemenag Kota Batu dengan ramah dan memberikan pelayanan yang baik, hal ini terlihat dari tersedianya makanan ringan atau kue-kue serta minuman di meja khusus menerima tamu.

Keempat, merupakan norma kesusilaan yaitu norma yang berasal dari hati nurani manusia dan mendorong manusia untuk melakukan kebaikan serta menjauhi tindakan yang buruk.¹⁷⁵ Norma kesusilaan yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu di tunjukkan dengan adanya budaya membaaur antar para pegawai maupun pimpinan, sehingga tidak ada gap antar sesama pegawai ataupun dengan pimpinan, akan tetapi tetap memperhatikan sikap saling menghargai, menghormati, dan saling tolong menolong bila ada pegawai yang sedang kesusahan. Kemudian juga para pegawai menjaga integritasnya sebagai ASN dengan tidak terlibat dalam tindakan tidak etis seperti korupsi atau penyalahgunaan wewenang.

2. Nilai Dominan

Nilai menurut Robert M. Z. dalam Slamet *et al.*, merupakan gambaran tentang apa yang diinginkan, dinilai sesuai dan berharga, serta memberi pengaruh terhadap perilaku sosial individu-individu yang menganut nilai tersebut.¹⁷⁶ Sehingga nilai dominan ialah nilai yang

¹⁷⁵ Rosmi, Nurmalia dan Astari, 2021, "*Modul Etika & Profesi Kependidikan Berbasis Case Method*", Jakarta: UM Jakarta Press, hal. 27.

¹⁷⁶ Slamet et al., 2024, "Nilai dan Norma Sebagai Dasar Membangun Karakter", *Jurnal Abdimas*, Vol. 10, No. 1, hal. 78.

dianggap penting atau utama dalam suatu masyarakat, kelompok, maupun organisasi.

Sering kali nilai disama artikan dengan norma, padahal kedua hal tersebut memiliki definisi yang berbeda. Norma lebih mengacu pada aturan atau panduan dalam menjalankan nilai-nilai yang telah ada, sehingga nilai merupakan dasar dari terbentuknya suatu norma yang ada.¹⁷⁷ Dengan kata lain nilai adalah keyakinan tentang apa yang penting dan benar, sedangkan norma adalah aturan atau pedoman yang mengatur bagaimana nilai-nilai tersebut diwujudkan dalam tindakan nyata.

Menurut Soerjono Soekanto dalam Rosmi *et al.*, nilai merupakan konsep abstrak yang ada di dalam diri manusia, hal ini karena nilai dapat berupa hal baik atau buruk. Nilai buruk dapat menyebabkan konflik sosial, sedangkan nilai baik akan meningkatkan integritas sosial.¹⁷⁸ Sehingga nilai dapat berpengaruh terhadap tingkah laku seseorang dan tingkah laku dapat mencerminkan nilai-nilai yang ada dalam suatu kelompok tersebut.

Terdapat beberapa nilai-nilai dominan yang dimiliki para pegawai Kantor Kemenag Kota Batu, yaitu *core value* BerAKHLAK, 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama, nilai Iman dan Taqwa, nilai kerjaku adalah ibadahku serta nilai gotong royong.

Untuk menyatukan nilai-nilai dasar bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, pada tanggal 27 Juli 2021 Presiden Joko Widodo

¹⁷⁷ Slamet et al., 2024, "Nilai dan Norma Sebagai Dasar Membangun Karakter", *Jurnal Abdimas*, Vol. 10, No. 1, hal. 77-78.

¹⁷⁸ Rosmi, Nurmalia dan Astari, 2021, "*Modul Etika & Profesi Kependidikan Berbasis Case Method*", Jakarta: UM Jakarta Press, hal. 19.

memperkenalkan *core value* ASN yang dikenal dengan BerAKHLAK yang merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adiktif dan Kolaboratif. *Core value* BerAKHLAK ini menjadi landasan perilaku kerja ASN dan salah satu penilaian kinerja ASN selain hasil kerja, yang ada di dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Di dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini, setiap perilaku kerja dari *core value* BerAKHLAK mempunyai penjabaran indikator-indikatornya lagi yang harus dipenuhi oleh para pegawai, serta disertai ekspektasi khusus dari pemimpin terhadap perilaku pegawai.

Dengan ditetapkannya *core value* BerAkhlahk ini menjadikan landasan perilaku kerja atau budaya kerja baru bagi ASN di seluruh Indonesia termasuk Kantor Kementerian Agama Kota Batu dan diharapkan mampu menjadikan ASN lebih profesional lagi dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Kemudian ada 5 budaya kerja Kementerian Agama yang terdiri dari nilai Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan. Meskipun 5 budaya kerja Kementerian Agama ini sudah tergantikan dengan *core value* BerAkhlahk, tetapi di Kantor Kementerian Agama Kota Batu 5 budaya kerja ini masih digunakan, sehingga dalam kehidupan sehari-hari kedua nilai-nilai tersebut bersinergi untuk mewujudkan pegawai Kementerian Agama Kota Batu yang profesional dan berkualitas.

Selain itu, nilai dari IMTAQ atau Iman dan Taqwa juga di terapkan di Kantor Kemenag Kota Batu yang bertujuan menjadi landasan moral dan spiritual para pegawai. Sebagai kantor yang mengelola urusan keagamaan, maka Kantor Kemenag Kota Batu harus mencerminkan nilai-nilai keagamaan dalam setiap aspek kegiatannya. Dalam QS. Al-Anfal ayat 29, dijelaskan bahwa Allah SWT akan memberikan furqan atau kemampuan membedakan antara yang hak dan batil kepada orang-orang yang beriman dan bertaqwa:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن تَتَّقُوا اللَّهَ يَجْعَلْ لَكُمْ فُرْقَانًا وَيُكَفِّرْ عَنْكُمْ سَيِّئَاتِكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ ﴿٢٩﴾

Tarjamahanya: *“Wahai orang-orang yang beriman, jika kamu bertakwa kepada Allah, niscaya Dia akan memberikan furqan (kemampuan membedakan antara yang hak dan batil) kepadamu, menghapus segala kesalahanmu, dan mengampuni (dosa-dosa)-mu. Allah memiliki karunia yang besar.”* (QS. Al-Anfal: 29)¹⁷⁹

Menurut tafsir Ibnu Katsir, dijelaskan bahwa sesungguhnya orang yang bertakwa kepada Allah dengan ia menjalankan segala yang menjadi perintah-Nya dan menjauhi segala larangan-Nya, maka dia akan diberi taufik untuk mengetahui kebenaran dan kebathilan. Hal tersebut menjadikan sebab datangnya pertolongan, penyelamatan, dan jalan keluar Allah SWT dalam urusan-urusan dunia serta kebahagiaan pada hari kiamat, penghapus dosa-dosa. Selain itu, hal ini juga menjadi penghapus dosa-dosa, dimana Allah SWT akan menghapus, mengampuni dan menutupi dosa-dosa tersebut dari semua orang, serta menjadi sebab untuk

¹⁷⁹ Qur'an Kemenag in Microsoft Word Versi 3, QS. Al-Anfal:29 dan tarjamahn Kemenag 2019.

memperoleh pahala Allah SWT yang berlimpah.¹⁸⁰ Dengan pegawai beriman dan bertaqwa, maka Allah SWT akan menghilangkan suatu kebingungan untuk membedakan antara yang baik dan buruk, sehingga diharapkan para pegawai Kemenag Kota Batu dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab, disiplin, jujur adil, dan memberikan pelayanan yang optimal pada masyarakat.

Selanjutnya nilai kerjaku adalah ibadahku menjadi nilai dominan lainnya yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu. Berdasarkan wawancara dengan Kepala kantor Kemenag Kota Batu, setiap pekerjaan yang dilaksanakan dengan niat baik akan dianggap sebagai bentuk dari ibadah. Dalam beribadah tentunya kita akan mendapatkan pahala, dimana pahala merupakan investasi jangka panjang di dunia dan di akhirat, maka kecintaan dalam bekerja ini pun juga tanpa batas.¹⁸¹ Hal ini berarti mencontohkan bahwa seseorang tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban duniawi tetapi juga untuk mencari ridho Allah SWT.

Nilai terakhir ialah nilai gotong royong, dimana ketika ada kegiatan di Kantor Kemenag Kota Batu yang memerlukan tenaga yang banyak, seperti kegiatan amal bakti kemenag dan juga kegiatan pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji Kota batu, para pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu akan saling membantu dan

¹⁸⁰ Tafsir Ibnu Katsir, "*Tafsir web QS. Al-Anfal ayat 29*", <https://tafsirweb.com/2895-surat-al-anfal-ayat-29.html>, diakses pada tanggal 28 Agustus 2024.

¹⁸¹ Hasil wawancara dengan Bapak Machsun Zain, selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, pada tanggal 15 Juli 2024 pukul 15.50 WIB.

saling bergotong royong untuk meringankan pekerjaan yang berat tersebut.

Selain itu para pegawai juga saling membantu ketika ada pegawai yang mengalami kesusahan, baik dalam hal pekerjaan maupun di luar pekerjaan atau saling bergotong royong untuk membantu pegawai yang sedang tertimpa musibah seperti sakit atau berduka. Nilai gotong royong ini akan mendorong para pegawai untuk bekerja sama, saling membantu, dan mendukung satu sama lain, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan lebih efisien, serta dapat meningkatkan solidaritas dan ikatan emosional antar para pegawai.

3. Aturan

Sebagai instansi pemerintahan yang taat kepada peraturan, tentunya para ASN yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu berkewajiban menjalankan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang ada. Penerapan peraturan dan kebijakan oleh ASN tersebut dimaksudkan sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab ASN terhadap tugas pokok dan fungsi yang terkait dengan jabatan yang diemban.

Aparatur Sipil Negara perlu mempunyai sistem yang mengatur terkait pengelolaan dan tata kelola ASN secara efektif agar ASN dapat menjalankan perannya dalam menjaga kedaulatan negara, menegakkan hukum, melindungi hak asasi manusia, serta mencapai tujuan utama

nasional.¹⁸² Dalam hal ini ditetapkanlah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara yang menggantikan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Dimana dalam undang-undang ini memuat pokok-pokok peraturan yang terdiri dari penguatan pengawasan Sistem Merit, penetapan kebutuhan PNS dan PPPK, kesejahteraan PNS dan PPPK, penataan tenaga honorer, dan digitalisasi Manajemen ASN termasuk di dalamnya transformasi komponen Manajemen ASN.¹⁸³

Kemudian terdapat peraturan yang mengatur tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 tahun 2021 Tentang Disiplin PNS. Peraturan ini memberikan landasan hukum bagi PNS untuk menjaga ketertiban kepegawaian ataupun ketertiban dalam berperilaku, serta mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi PNS.¹⁸⁴ Peraturan Pemerintah ini berisi tentang kewajiban, larangan, serta hukuman kepada PNS yang melanggar peraturan yang sudah ditetapkan.

Pada bagian kedua pasal 8 Peraturan Pemerintah Nomor 94 tahun 2021 Tentang Disiplin PNS, dipaparkan tingkat dan jenis hukuman disiplin PNS, sebagai berikut:

- (1) Tingkat Hukuman Disiplin terdiri atas: a. Hukuman Disiplin ringan;
b. Hukuman Disiplin sedang; atau c. Hukuman Disiplin berat.

¹⁸² Erwin, Anggelia dan Desmon, 2024, "Transformasi Manajemen ASN Pasca Ditetapkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara", *Ensiklopedia of Jurnal*, Vol. 6, No. 3, hal. 201.

¹⁸³ "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara", 2023, Jakarta.

¹⁸⁴ Dewi Shinta Serafina, 2021, "Pengaturan Disiplin Pns dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin PNS", *Jurnal Hukum dan HAM Wicarana*, Vol. 1, No. 2, hal. 110-111."

- (2) Jenis Hukuman Disiplin ringan terdiri atas: a. teguran lisan; b. teguran tertulis; atau c. pernyataan tidak puas secara tertulis.
- (3) Jenis Hukuman Disiplin sedang terdiri atas: a. pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% selama 6 bulan; b. pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% selama 9 bulan; atau c. pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% selama 12 bulan.
- (4) Jenis Hukuman Disiplin berat terdiri atas: a. penurunan jabatan setingkat lebih rendah selama 12 bulan; b. pembebasan dari jabatannya menjadi jabatan pelaksana selama 12 bulan; dan c. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS.¹⁸⁵

Di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, terdapat dua metode presensi pegawai, yaitu menggunakan *finggerprint* yang tersedia di kantor dan juga lewat aplikasi bernama “Pusaka” yang ada di *handphone* masing-masing pegawai. Aplikasi “Pusaka” ini merupakan aplikasi yang diluncurkan Kementerian Agama yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan keagamaan dengan memusatkan pada kebutuhan informasi terkait keagamaan yang dimana salah satu layanannya adalah layanan presensi pegawai.¹⁸⁶ Absensi menggunakan aplikasi ini hanya bisa di akses menggunakan jaringan internet yang ada di lokasi sekitar Kantor Kemenag Kota Batu, sehingga para pegawai hanya bisa absen saat berada di tempat kerja saja. Hal tersebut akan meminimalisir

¹⁸⁵ "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil", 2021, Jakarta.

¹⁸⁶ Mustofa et al., 2024, "Implementasi Aplikasi ‘Pusaka’ dalam Meningkatkan Kedisiplinan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Di MAN 3 Madiun", *Edudikara: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, Vol. 9, No. 1, hal. 3.

kemungkinan terjadinya kecurangan presensi di Kantor Kemenag Kota Batu.

Selain peraturan yang sudah disebutkan di atas, para pegawai Kantor Kemenag Kota Batu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sudah sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang ada dan apabila melanggar peraturan dan kebijakan tersebut, maka akan dikenakan hukuman atau sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sehingga dari ditegakkannya peraturan dan kebijakan tersebut, pegawai akan lebih disiplin dalam menjalankan tugasnya karena ada aturan dan sanksi yang jelas bagi siapa saja yang melanggarnya.

4. Iklim Organisasi

Taguiri dan Litwin dalam Etty Susanty, menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang dijalani semua individu di organisasi dan relatif terus terjadi, serta dapat memberi pengaruh terhadap perilaku mereka dan dapat digambarkan dalam bentuk serangkaian karakteristik atau sifat organisasi.¹⁸⁷ Sehingga setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda-beda tergantung bagaimana kualitas lingkungan yang ada di organisasi tersebut.

Kantor Kementerian Agama Kota Batu termasuk ke dalam lingkungan kerja yang kecil, sehingga lingkungan kerja yang kecil ini menciptakan suasana kerja yang sejuk dan harmonis di antara para pegawainya, dimana hubungan antar pegawai menjadi lebih akrab serta

¹⁸⁷ Etty Susanty, 2013, "Iklim Organisasi: Manfaatnya Bagi Organisasi", *Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia*, Vol. 1, No. 2, hal. 230.

jarang terjadi konflik besar seperti adanya persaingan yang kurang sehat antar sesama pegawai. Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Batu juga selalu menerapkan kebersamaan dan gotong royong dalam setiap kegiatan, serta saling tolong menolong ketika ada pegawai yang sedang kesusahan.

Seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumijo dalam Fitri & Syamsir, ciri dari lingkungan kerja yang kondusif ialah adanya suasana kebersamaan, kerja sama yang baik dan gotong royong antar pegawai, sehingga terhindar dari sikap kecurigaan dan permusuhan antar sesama pegawai.¹⁸⁸ Maka Kantor Kemenag Kota Batu harus selalu menjaga nilai-nilai kebersamaan, gotong royong dan saling membantu agar lingkungan kerja yang kondusif ini tetap selalu terjaga. Lingkungan kerja yang nyaman, aman dan minim terjadi konflik ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dapat tercapai kinerja pegawai yang optimal.

Lingkungan kerja yang kecil ini juga dapat memungkinkan para pegawai memiliki lebih banyak interaksi langsung dengan Kepala Kantor Kemenag Kota Batu. Hal ini dapat memberikan para pegawai kesempatan lebih besar untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan serta pengawasan secara langsung dan lebih intensif oleh Kepala Kantor Kemenag Kota Batu. Pengawasan langsung dan intensif ini dilakukan Pak Kepala dengan berkeliling mendatangi satu per satu ruangan sub bagian yang ada di Kemenag Kota Batu.

¹⁸⁸ Fitri and Syamsir, 2011, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Iklim Kerja Organisasi", *Demokrasi*, Vol. 10, No. 2, hal. 165.

Kemudian karena lingkungan kerja yang kecil, maka jumlah pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu tidak banyak. Keterbatasan jumlah pegawai tersebut membuat penumpukan pekerjaan atau adanya beban kerja yang berlebih di beberapa pegawai. Selain itu beban kerja yang berlebih tersebut juga terjadi karena adanya keterbatasan kemampuan dalam bidang tertentu. Hal tersebut membuat pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh dua atau tiga orang, hanya dikerjakan oleh satu orang yang bisa menguasai bidang tersebut.

Menurut Hauck dalam Pariakan *et al.*, penumpukan baban kerja ini dapat mengakibatkan menurunnya kinerja para pegawai dan juga meningkatkan tingkat stres pegawai.¹⁸⁹ Sehingga permasalahan ini harus segera di atasi karena ketidakseimbangan dalam pendistribusian tugas dapat menimbulkan perasaan ketidakadilan di antara pegawai, yang pada akhirnya dapat mengurangi motivasi dan semangat kerja, dimana dalam jangka panjang dapat merusak iklim organisasi di Kantor Kemenag Kota Batu.

Selanjutnya iklim organisasi yang terbentuk di dalam organisasi dapat di pengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Kolb et al dalam Yuliana, terdapat dua faktor yang dapat membentuk iklim organisasi, yaitu gaya kepemimpinan dan struktur organisasi.¹⁹⁰ Gaya kepemimpinan Kepala Kantor Kemenag Kota Batu, yaitu gaya kepemimpinan

¹⁸⁹ Pariakan et al., 2023, "Pengaruh Beban Kerja Pegawai , Motivasi Kerja dan Kompetensi Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)", *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, Vol. 3, No. 3, hal. 783.

¹⁹⁰ Eko Yuliana, 2007, "Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Kualitas Pelayanan Pada Karyawan McDonald's Java Semarang", Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro, Semarang, hal.34.

demokratis akan menciptakan suasana kerja yang partisipatif, dimana pegawai ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan juga mendorong komunikasi yang terbuka dengan penyampaian ide, saran maupun kritikan dari para pegawai. Hal tersebut akan membuat para pegawai merasa dihargai dan didengarkan oleh pemimpin, serta membangun kepercayaan antara pemimpin dan pegawainya, sehingga akan terbentuk iklim organisasi yang kondusif di Kantor Kemenag Kota Batu.

Menurut Higgins dalam Hardjana, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menciptakan iklim yang tepat dikarenakan segala tindakan yang diambil oleh pemimpin akan mempengaruhi iklim organisasi.¹⁹¹ Oleh karena itu, untuk menciptakan lingkungan kerja atau iklim organisasi yang kondusif, maka Kepala Kantor Kemenag Kota Batu berupaya untuk melakukan penguatan terhadap aspek-aspek solidaritas, gotong royong dan juga nilai-nilai dominan yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu, serta pemberlakuan *reward* dan *punishment*, dan juga pemetaan pegawai yang sesuai dengan kemampuannya. Sehingga upaya tersebut diharapkan dapat menciptakan harmonisasi yang kondusif dan bersama-sama saling bersinergi untuk mencapai tujuan organisasi.

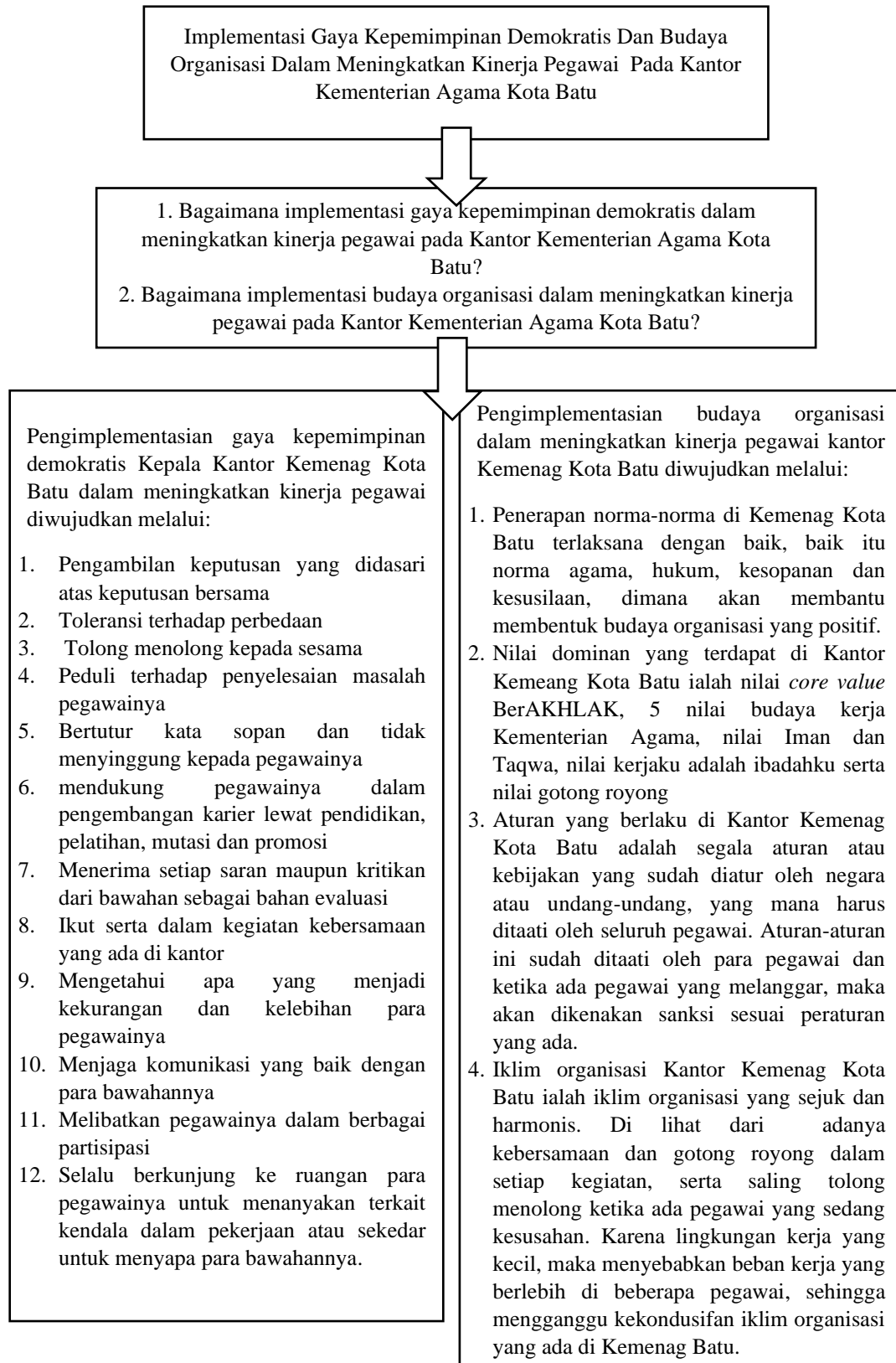
Kemudian faktor kedua ada struktur organisasi. Menurut Rivai dalam Nurlia, struktur organisasi merupakan pola formal dalam mengklasifikasikan individu dan pekerjaannya, serta pola formal

¹⁹¹ André Hardjana, 2006, "Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi", *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Vol. 3, No. 1, hal. 22.

pekerjaan dan hubungan antar sub bagian yang ada di dalam organisasi yang mana sering kali diilustrasikan melalui bagan organisasi.¹⁹² Di Kantor Kementerian Agama Kota Batu terdapat struktur organisasi yang sudah dibuat sesuai dengan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 19 tahun 2019. Sehingga tidak terjadi kebingungan dalam tanggung jawab dan wewenang karena setiap pegawai sudah mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan jabatannya masing-masing.

¹⁹² Nurlia, 2019, "Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Pengukuran Kualitas Pelayanan", *Meraja Journal*, Vol. 2, No. 2, hal. 54.

Dari temuan dan hasil penelitian peneliti di Kantor Kemenag Kota Batu, maka peneliti membentuk bagan kerangka hasil penelitian sebagai berikut:



Gambar 5. 1 Bagan Kerangka Hasil Penelitian

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti dapatkan di lapangan mengenai implementasi gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu sudah mengimplementasikan gaya kepemimpinan demokratis dengan baik. Bisa dilihat dari sikap beliau pada saat pengambilan keputusan yang didasari atas keputusan bersama, toleransi terhadap perbedaan, sikap tolong menolong, peduli terhadap penyelesaian masalah pegawainya, bertutur kata sopan dan tidak menyinggung kepada pegawainya, mendukung pegawainya dalam pengembangan karier lewat pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi, menerima setiap saran maupun kritikan dari bawahan sebagai bahan evaluasi, ikut serta dalam kegiatan kebersamaan yang ada di kantor, mengetahui apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan para pegawainya, menjaga komunikasi yang baik dengan para bawahannya, melibatkan pegawainya dalam berbagai partisipasi, serta selalu berkunjung ke ruangan para pegawainya untuk menanyakan terkait kendala dalam pekerjaan atau sekedar untuk menyapa. Segala upaya-upaya dan sikap dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu dalam

pengimplementasian gaya kepemimpinan demokratis tersebut guna menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif, sehingga dapat meningkatkan kinerja para pegawai di Kantor Kemenag Kota Batu. Akan tetapi dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan demokratis ini masih terdapat beberapa kekurangan dari kepemimpinan Pak Kepala Kantor, yaitu beliau terkadang masih menggunakan regulasi atau kebijakan yang lama, padahal sudah ada kebijakan baru. Beliau juga terlalu toleran terhadap pemberian *punishment* kepada pegawainya yang melanggar peraturan, sehingga membuat kepemimpinan Pak Kepala menjadi kurang tegas dalam mendisiplinkan dan membina para pegawainya. Kemudian Pak Kepala Kantor terkadang hanya menerima apa yang menjadi saran dari bawahannya tanpa mempertimbangkan lebih dulu dengan pendapat pribadinya, sehingga membuat Pak Kepala Kantor menjadi kurang aktif dalam menggali masalah yang sedang dihadapi.

2. Budaya organisasi di Kantor Kementerian Agama Kota Batu menunjukkan budaya organisasi yang positif. Hal tersebut terlihat dari terlaksananya indikator-indikator budaya organisasi yang terdiri dari norma, nilai dominan, aturan, dan iklim organisasi. a) Norma yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu terdiri dari norma agama, hukum, kesopanan dan kesusilaan. b) Nilai dominan yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu berupa penerapan pada *core value* BerAKHLAK, 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama, nilai Iman dan Taqwa, nilai kerjaku adalah ibadahku serta nilai gotong royong. c) Aturan yang

berlaku di Kantor Kemenag Kota Batu adalah segala aturan atau kebijakan yang sudah diatur oleh negara. Aturan-aturan ini sudah di taati dan dijalankan oleh para pegawai Kantor Kemenag Kota Batu, walaupun ada sebagian kecil pegawai yang masih melanggar aturan tersebut dan dari pelanggaran tersebut tentunya akan dikenakan sanksi sesuai peraturan yang berlaku. d) Terakhir ada iklim organisasi, dimana lingkungan kerja Kantor Kemenag Kota Batu adalah lingkungan kerja yang kecil, sehingga tercipta suasana kerja yang sejuk dan harmonis. Di lihat dari para pegawai yang selalu menerapkan kebersamaan dan gotong royong dalam setiap kegiatan, serta saling tolong menolong ketika ada pegawai yang sedang kesusahan. Lingkungan kerja yang kecil ini juga menyebabkan penumpukan pekerjaan atau beban kerja yang berlebih di beberapa pegawai karena keterbatasan jumlah pegawai. Hal tersebut tentunya akan mengganggu kecondusifan iklim organisasi di Kantor Kemenag Kota Batu.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah peneliti laksanakan, peneliti akan memberikan beberapa saran atau masukan kepada beberapa pihak, di antaranya:

1. Bagi Kantor Kementerian Agama Kota Batu, agar lebih sering mengikutsertakan para pegawai pada pelatihan dan pengembangan keterampilan pada bidang yang sangat diperlukan, agar tidak terjadi

penumpukan beban kerja pada beberapa pegawai. Kemudian menyediakan portal internal atau platform komunikasi yang memudahkan para pegawai mengakses dokumen-dokumen penting seperti regulasi atau kebijakan terbaru dan terlengkap.

2. Bagi Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu, agar mengevaluasi kembali pendistribusian tugas di kantor untuk memastikan pekerjaan tersebar lebih merata. Kemudian Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu hendaknya mempertegas lagi peringatan atau sanksi yang diberikan kepada pegawai yang kurang disiplin, sehingga pegawai tidak lagi melakukan pelanggaran secara berulang.
3. Bagi pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Batu, agar lebih meningkatkan pemahaman dan kesadarannya mengenai pentingnya literasi, karena literasi yang baik dapat membantu pegawai dalam memahami dan mengikuti regulasi terbaru.
4. Bagi peneliti lain, bisa meneruskan penelitian ini dengan menggunakan metode ataupun teori-teori yang berbeda serta pengamatan yang lebih mendalam supaya menghasilkan temuan baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Dudung. “Musyawarah Dalam Al-Qur‘an (Suatu Kajian Tematik).” *Jurnal: Ad-Daulati* 3, no. 2 (2014): 245.
- Abdullah, Ma‘ruf. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Aswaja Pressindo. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015.
- Afandi, Pandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Yogyakarta: Zanafa Publishing, 2018.
- Afuan, M, Hapzi Ali, and Zefriyenni Zefriyenni. “Peningkatan Kinerja Dan Kepuasan Kerja : Motivasi , Dan Komitmen Organisasi (Studi Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)” *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 4, no. 6 (2023): 853–67. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>.
- André Hardjana. “Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi.” *Ilmu Komunikasi*, Vol.3, No. 1 (2006): 1–35.
- Asrul, A, M Muhammadiyah, and Nurhayanti Mustari. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kolaka Utara” *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, Vol. 2, No. 6 (2021): 15.
- Badu, Syamsu Q, and Novianty Djafri. *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing, 2017.
- Bina, Rohma. “Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Man 1 Pesisir Barat Provinsi Lampung Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung” UIN Raden Intan Lampung, 2023.
- Damayanti, Pangkey dan Kolondam. “Implementasi Sistem Promosi Pejabat Struktural Di Sekretariat Daerah Kota Bitung” *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT*, Vol. 3, No. 41 (2016): 1–12.
- Dewi, Shinta Serafina. “Pengaturan Disiplin Pns Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin PNS” *Jurnal Hukum Dan HAM Wicarana*, Vol. 1, No. 2 (2022): 105–18. <https://doi.org/10.57123/wicarana.v1i2.22>.
- Erwin, Rahmi, Rina Rahma Ornella Anggelia, and Andi Desmon. “Transformasi Manajemen ASN Pasca Ditetapkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara” *Ensiklopedia of Journal*, Vol. 6, No. 3 (2024): 200–204.
- Farida. “Keteladanan Kepemimpinan Mempengaruhi Jiwa Kelompok.” *Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol. 2, No. 1 (2017): 1–18. <http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/tadbir>.
- Ferils, Muh, and Mega Utami. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama

- Kabupaten Mamuju” *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, Vol. 1, No. 1 (2022): 30–39. <https://stiemmamuju.e-journal.id/FJIIM/article/view/86>.
- Fitri, Suci Emilia, and Syamsir. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Iklim Kerja Organisas” *Demokrasi*, Vol. 10, No. 2 (2011): 159–74. <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jd/article/viewFile/1010/850>.
- H., Akhmad. “Implementasi Pendidikan Multikultural Dalam Praksisi Pendidikan Di Indonesia.” *Jurnal Pembangunan Pendidikan*, Vol. 1 (2012): 72.
- Hadi, Sutrisno. *Metode Research*. Yogyakarta: Andi, 2004.
- Hajar, Ibnu. *Dasar-Dasar Penelitian Kuantitatif Dalam Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996.
- Handrian, Akbar Febri, and M. Ichsan Iwariu. “Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Suatu Organisasi” *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, Vol. 9, No. 2 (2022): 707–11. <http://jurnal.um-tapsel.ac.id/index.php/nusantara/index>.
- Heidjrachman, and Husnan. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE UGM, 2002.
- Hersey. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata, 2004.
- Ilona, Vetty. “Analisis Kebutuhan Diklat Di Pemerintahan” *Civil Service* 12, no. 1 (2018): 23–31.
- Istan, Muhammad, and Hardinata. “Gaya Kepemimpinan Demokratis, Disiplin Kerja Dan Imbalan Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Persatuan Perguruan Taman Siswa Curup” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol. 25, No. 1 (2020): 66–81. <https://doi.org/10.35760/eb.2020.v25i1.2223>.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2017.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2016.
- Komariah, Satori dan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA, 2015.
- Kurniati, Siti Chumaidah, Ahmad Hariyadi, and Slamet Utomo. “Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Visioner” *Equity in Education Journal (EEJ)*, Vol. 5, No. 1 (2023): 46–53. <https://e-journal.upr.ac.id/index.php/eej/article/view/2447/2221>.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung: Rafika Aditama, 2005.
- Martin, Gerry dan Joseph Pear. 2015. *Modifikasi Perilaku*. Yogyakarta: Pustaka

Pelajar.

- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Maulidiyah, Innake Nabilatul. “Implementasi Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada BMT Masalah Sidogiri KC Gondangwetan Pasuruan” UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2021.
- Meiner, Norman. R.F. *Psychology in Industry*. Boston: Houghtin Mifflin, 1965.
- Menteri Agama. “Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama.” Jakarta, 2022.
- Miles, M.B., A.M. Huberman, and J. Saldana. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. Edition 3. USA: SAGE Publication, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. *Human Resource Management, 10th Edition, Jilid I, Penerjemah Bayu Airlangga*. Jakarta: Erlangga, 2011.
- Muchlinawati. “Pendidikan Karakter Berbasis Iman Dan Taqwa Terhadap Peserta Didik” *Bidayah : Studi Ilmu-Ilmu Keislaman*, Vol. 11, No. 1 (2020). <https://doi.org/10.47498/bidayah.v11i1.334>.
- Mustofa, Zamzam, Mustofa Aji Prayitno, Levi Nur Alfiah, Lailatun Irma Afifah, Kikit D. M. Sari, and Kurniawan Aziz. “Implementasi Aplikasi ‘Pusaka’ Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di MAN 3 Madiun” *Edudikara: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, Vol. 9, No. 1 (2024): 1–9.
- Nawawi, Hadari. *Evaluasi Dan Manajemen Kinerja Lingkungan Perusahaan Dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2018.
- Noor, Zulki Zulkifli. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Yogyakarta: Deepublish, 2015.
- Nurlia. “Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Pengukuran Kualitas Pelayanan.” *Meraja Journal* 2, no. 2 (2019): 51–66. <https://media.neliti.com/media/publications/284699-pengaruh-struktur-organisasi-terhadap-pe-1ea03fb3.pdf>.
- Pariakan, Manafe, Niha, and Paridy. “Pengaruh Beban Kerja Pegawai , Motivasi Kerja , Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia).” *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 4, no. 4 (2023): 781–90. <https://www.dinastirev.org/JEMSI/article/view/1521/916>.

- Pasaribu, Sjahril Effendy. *Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Organisasi*. Medan: USU Press, 2015.
- Peny, Theresia Lounggina Luisa. “Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Alor (Studi Kasus Pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020-2021).” *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9, no. 8 (2023): 792–805.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Jakarta. 2021.
- Pojoh, Tirza Pingkan, Bernhard Tewal, and Silcyljeova Moniharapon. “Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttengo.” *Emba* 2, no. 1 (2014): 561–70.
- Prasetyo, Imam, Hapzi Ali, and Ende Rekarti. “Peran Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi.” *Junral Ilmu Manajemen Terapan* 4, no. 5 (2023): 657–64.
- Pratiwi, Ninik Mega, and Leonard Adrie Manafe. “Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan.” *Jurnal Visionida* 8, no. 1 (2022): 1–12.
- Presiden Republik Indonesia. “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.” Jakarta, 2023. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023>.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo persada, 2013.
- Robbins. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-1. Jakarta: Selemba Empat, 2006.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontrovensi, Dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Robbins, Stephen P. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Rosmi, Fitria, Laily Nurmalia, and Tiara Astari. *Modul Etika & Profesi Kependidikan Berbasis Case Method. Repository.Umj.Ac.Id*. Jakarta: UM Jakarta Press, 2021. [https://repository.umj.ac.id/8007/1/Modul Etika dan Profesi Kependidikan Berbasis Case Method-1.pdf](https://repository.umj.ac.id/8007/1/Modul%20Etika%20dan%20Profesi%20Kependidikan%20Berbasis%20Case%20Method-1.pdf).
- Samsu. *Metode Penelitian: Teori Dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, Serta Research & Development. Pusat Studi Agama Dan Kemasyarakatan (PUSAKA)*. Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2017.
- Saputra, Wempi, Rusdinal Rusdinal, and Nurhizrah Gistituati. “Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 5 (2021): 2905–10. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/996>.

- Surat Edaran Nomor 28 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan.” *Berita Negara Republik Indonesia*, 2021. <https://www.bkn.go.id/regulasi/surat-edaran-menteri-panrb-no-28-tahun-2021/>.
- Setiawan, Guntur. *Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan*. Jakarta: Balai Pustaka, 2004.
- Slamet, Redjeki Sri, Amalia Farra Aristi, Cahya Radithya Rizqi, Isnaeni Ari Puspita, Henry Arianto, Fitria Olivia, Gatot Lelono, Guntur Daryono, and Redjeki Sri Slamet. “Nilai Dan Norma Sebagai Dasar Membangun Karakter.” *Jurnal Abdimas* 10, no. 1 (2024): 75–85.
- Sugiarto, Eko. *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif Skripsi Dan Tesis*. Sleman: Suaka Media, 2015.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Ke-19. Bandung: ALFABETA CV, 2013.
- Suryana, Toto. “Konsep Dan Aktualisasi Kerukunan.” *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 9, no. 2 (2011): 127–36.
- Susanty, Etty. “Iklim Organisasi : Manfaatnya Bagi Organisasi.” *Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia* 1, no. 2 (2013): 230–39.
- Sutikno, Sobri. *Pemimpin & Kepemimpinan*. Lombok: Holistica, 2014.
- Sutopo, H. B. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press, 2002.
- Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prendamedia Group, 2010.
- Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Predana Media Group, 2014.
- Syahril, Muhammad, M Mas’ud Said, and Agus Zainal Abidin. “Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik (Studi Pada Kantor Kecamatan Sape Kabupaten Bima Nusa Tenggara Barat).” *Jurnal Respon Publik* 17, no. 8 (2023): 58–66.
- Syamsir, Mutmainnah, and Hasmin Tamsah. “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Hotel Claro Makassar.” *Jurnal Mirai Management* 3, no. 2 (2017).
- Tampubolon, Manner. “Dinamika Kepemimpinan.” *SKYLANDSEA PROFESIONAL Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Teknologi* 2, no. 1 (2022): 1–7.
- Terry, George R., and Leslie W. Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010.
- Tsauri, Sofyan. *MSDM - Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Press, 2013.
- Wardani, Rodiathul Kusuma, Djudi M Mukzam, and Yuniadi Mayowan.

- “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya).” *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 31, no. 1 (2016): 58–65.
- Wibisono, Dermawan. *Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga Jakarta, 2011.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja (Edisi Keempat)*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Widoyoko, Eko Putro. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Yamin, M. *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2017.
- Yana, Vivi. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah (Bpkad) Provinsi Riau.” Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2023.
- Yuliana, Eko. “Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Kualitas Pelayanan Pada Karyawan McDonald’s Java Semarang.” (*Skripsi*) *Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang*. Universitas Diponegoro Semarang, 2007. <http://eprints.undip.ac.id/10650/>.
- Zahriyah, Umi Wita, Hamidah Nayati Utami, and Ika Ruhana. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang).” *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, Vol. 2, No. 1 (2015).

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Pengajuan Izin Penelitian ke Kantor Kementerian Agama Kota Batu



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
 FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
 Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
<http://fitk.uin-malang.ac.id> email : fitk@uin-malang.ac.id

Nomor : 2546/Un.03.1/TL.00.1/06/2024 28 Juni 2024
 Sifat : Penting
 Lampiran : -
 Hal : Izin Penelitian

Kepada

Yth. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu
 di
 Batu

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama : Muthia Lathifa
 NIM : 200106110079
 Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
 Semester - Tahun Akademik : Genap - 2023/2024
 Judul Skripsi : Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu
 Lama Penelitian : Juni 2024 sampai dengan Agustus 2024 (3 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik di sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

An. Dekan,
 Wakil Dekan Bidang Akademik

 Muhammad Walid, MA
 9730823 200003 1 002

Tembusan :

1. Yth. Ketua Program Studi MPI
2. Arsip

Lampiran 2 Surat Balasan Kementerian Agama Kota Batu



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU

Jalan Sultan Agung Nomor 10 Kota Batu
Telepon (0341) 512123; Call Center (WA) 08113508123
Website: batukota.kemenag.go.id; E-mail: kotabatu@kemenag.go.id

Nomor : B-368/Kk.13.36.01/TL/05/2024 29 Mei 2024
Sifat : Segera
Lampiran : -
Hal : Ijin Pertimbangan

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang
Di Malang

Sehubungan dengan surat saudara nomor 1907/Un.03.1/TL.00.1/05/2024 tanggal 20 Mei 2024 tentang Ijin Pertimbangan mengenai permohonan Ijin Penelitian/Magang/PKL/Audiensi/Wawancara, dengan ini kami menyampaikan tidak keberatan memberikan ijin kepada :

Nama : Muthia Lathifa
NIM : 200106110079
Program Studi : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Dengan ketentuan :

- a. Kegiatan dilaksanakan sesuai dengan proposal, wajib mengikuti ketentuan/peraturan penelitian dan menerapkan protokoler Kesehatan
- b. Terlebih dahulu menghadap Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu sebelum waktu pelaksanaan
- c. Setelah kegiatan penelitian berakhir, mahasiswa yang bersangkutan wajib menyampaikan hasil akhir laporan tertulis

Demikian disampaikan terima kasih

Kepala



Machsun Zain

Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara



Wawancara dengan Bapak Machsun Zain, S.Ag, M.Si selaku Kepala Kementerian Agama Kota Batu



Wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim, S.H selaku pegawai Tata Usaha



Wawancara dengan Ibu Siti Nur Jamilah selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah



Wawancara dengan Bapak Candra Nur Chalis, S.H, M.H selaku Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam

Lampiran 4 Dokumentasi Kegiatan di Kemenag Kota Batu

	
<p>Apel pagi setiap hari senin</p>	<p>Rapat dinas setiap hari senin</p>
	
<p>Rapat internal</p>	<p>Rapat dinas</p>
	
<p>Syukur an pegawai yang sedang ulang tahun/naik jabatan</p>	<p>Jalan sehat</p>
	

<p>Jalan sehat</p>	<p>Family gathering</p>
	
<p>Family gathering</p>	<p>Pemberangkatan jamaah haji</p>
	
<p>Pemberangkatan jamaah haji</p>	<p>Pemulangan jamaah haji</p>

Lampiran 5 Transkrip Wawancara

Hasil Wawancara

Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu

Tanggal wawancara : 15 Juli 2024

Waktu : 15.50-16.30 WIB

Tempat : Ruang Kantor Kepala Kemenag Kota Batu

Fokus Penelitian :

1.	Implementasi gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkat kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kota Batu
2.	Implementasi budaya organisasi dalam meningkat kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kota Batu

Informan:

Nama Informan	Machsun Zain, S.Ag, M.Si
Jabatan	Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu

Hasil Wawancara:

Gaya Kepemimpinan Demokratis	
1. Pendapatnya terfokus pada hasil musyawarah	
Peneliti	Apakah hasil musyawarah menjadi dasar utama dalam menjadi pengambilan keputusan?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Di saat ini, di era demokratisasi lebih menitik beratkan bagaimana ada penyatuan dan penyeragaman yang didasarkan pada hasil musyawarah untuk mendapatkan permufakatan. Ketika hasil permufakatan itu diputuskan melalui diskusi dan kajian yang mendalam, maka disepakati. Nah kesepakatan inilah adalah buah dari komitmen untuk menjalankan hasil semacam itu. Maka menjadi hal yang lumrah saat ini jika pola-pola kepemimpinan tersebut bisa diterapkan karena kita mencoba mengakomodir seluruh kepentingan, seluruh keinginan semua pihak yang ada di lingkup Kementerian Agama Kota Batu. Hal tersebut dilakukan dengan harapan agar mereka pun ikut serta menjalankan komitmen tersebut dan menjadi bagian dari keharusan yang bersama sama dilakukan
Peneliti	Bagaimana proses pengambilan keputusan di kantor Kemenag Kota Batu?

Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Untuk mengambil sebuah keputusan dari forum rapat misalkan maka kita dengarkan dulu apa yang mereka sampaikan kepada kita, kemudian dari kesemuanya itu tentu ada berbeda-beda. Tetapi kita mencoba untuk mencari persamaan, dan menghilangkan secara bertahap sesuatu yang menjadi pembeda, kemudian kita tawarkan bagaimana jika hal ini dilakukan dengan tahap-tahap a b c d dan seterusnya. Ketika semua sudah bisa memahami atas latar belakang pimpinan dalam menyampaikan program-programnya tersebut, baru kita putuskan. Jadi putusan tersebut bukan merupakan putusan personal atau putusan pemikiran satu orang, tetapi hal itu dilakukan dari pemikiran secara bersama-sama, secara kolektif, kolegial dan hasilnya kita berkomitmen untuk menjalankannya.
2. Tenggang rasa	
Peneliti	Bagaimana sikap pimpinan terhadap perbedaan pendapat dalam tim?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Masing-masing anggota kita itu memiliki beragam karakter dan memiliki latar belakang berbeda, misalnya dari sisi pendidikannya. Beda loh yang dari pendidikan S1 dengan yang SMP misalkan. Juga memiliki latar belakang budaya berbeda, orang yang memiliki budaya keras berbeda dengan orang yang memiliki budaya lunak. Juga pula menghadapi pegawai yang satu memiliki kreativitas tinggi dan satunya pasif luar bisa. Itu pun juga berbeda otomatis perbedaan itulah yang terkadang masuk dalam proses penjiwaan karakter seseorang.
Peneliti	Bagaimana pimpinan menangani konflik antar pegawai?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	<p>Tentu dalam setiap menjalani sebuah organisasi, baik organisasi atau instansi pemerintah, namanya konflik pasti ada dan itu harus ada. Justru dengan adanya konflik menunjukkan bahwa organisasi yang kita pimpin ini beragam manusia, latar belakang dan karakter. Tetapi itu pun menjadi tantangan dan pembuktian bahwa pemimpin itu layak atau tidak menjadi pemimpin yang disegani. Maka pemimpin yang tampil dalam persoalan yang berat tentu dia memiliki ilmu kepemimpinan yang baik dan akhirnya mampu membawa anggota di kapal tersebut tidak menjadi gelisah, takut dan dapat membawa kepada cita-cita. Mereka juga harus dibekali oleh ilmu kepemimpinan, mulai bagaimana dia menjadi seorang pembimbing, sebagai seorang motivator, guru yang bisa di teladani, sebagai seorang manajer yang mampu membawa sebuah perubahan dari hal-hal yang baik ditingkat, bahkan dipertahankan menjadi yang lebih baik.</p> <p>Saya kira kepemimpinan terbaik adalah konsep</p>

	<p>kepemimpinan seperti Rasulullah. Rasulullah tidak pernah ingin duduk di kursi kepemimpinannya terus menerus, tetapi beliau juga turun dan menyelami berbagai konflik yang ada di lapangan dan sekaligus mencari solusi atas persoalan yang ada.</p>
3. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karier	
Peneliti	Apakah ada program pengembangan karier di kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	<p>Kita di jajaran Kementerian Agama ini juga ada yang namanya Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan). Kalau di Jakarta namanya Pusdiklat, kalo ditingkat Provinsi namanya Balai Diklat Keagamaan. Mereka adalah sebuah lembaga yang secara khusus menangani bagaimana agar PNS di lingkungan Kementerian Agama ini memiliki kompetensi makanya dia di bimbing, di bina dan di latih selama 10, 15, 20, atau bahkan hanya 5 hari tergantung program yang dimunculkan oleh diklat. Hal ini tentu semua dalam rangka meningkatkan kualitas layanan yang akan diberikan Kementerian Agama kepada masyarakat yang ada.</p> <p>Kalau peningkatan pendidikan, itu kita memiliki dua bentuk perizinan. Kalo dia mendapatkan beasiswa, maka namanya tugas belajar. Kita memberikan penetapan SK tugas belajar, kita usulkan pegawai tersebut ke kantor wilayah atau agama provinsi untuk memberikan surat tugas belajar. Kalo surat tugas belajar itu PNS atau ASN diberikan tugas belajar dia tidak boleh bekerja. Tugas belajar misalkan 3 tahun, maka selama 3 tahun itu dia menyelesaikan tugas belajarnya 3 tahun. Selama dia tugas belajar maka dia tidak mendapatkan tunjangan kerja, hanya mendapatkan gaji pokok. Sedangkan kalau belajar sendiri menggunakan biaya sendiri, itu namanya dia akan mendapatkan surat ijin belajar. Surat ijin belajar itu diberikan kepada PNS yang belajarnya di luar jam kerja. Jadi selesai bekerja misalkan jam 4, maka pulang kerja jam 6 dia masuk perguruan tinggi yang membuka kelas malam misalkan.</p>
4. Terbuka pada kritikan yang diberikan pegawainya	
Peneliti	Bagaimana tanggapan bapak sebagai pimpinan ketika menerima kritik dari karyawan? Apakah terbuka pada kritikan yang diberikan pegawainya?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Untuk saran, masukan, kritikan, yang sifatnya konstruktif itu saya buka lebar-lebar. Bahkan setiap kali kami rapat koordinasi yang didengar oleh semua lapisan, mulai dari pejabat subbag, seksi-seksi, penyelenggaraan zakat wakaf, dan juga termasuk kepala madrasah sekalipun, selalu saya sampaikan bahwa saran masukan kritikan

	akan saya terima dengan senang hati dalam rangka untuk memperbaiki. Kalau memang ada saran dan ternyata itu merupakan kelemahan, maka ada waktu yang bisa kita gunakan untuk memperbaiki atas kekeliruan yang ada. Jadi itu yang selama ini yang saya lakukan.
5. Membangun suasana kekeluargaan	
Peneliti	Bagaimana pemimpin membangun suasana kekeluargaan di kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Sebetulnya Kantor Kemenag di Batu ini sebelum saya di sini sudah bagus, kami hanya meneruskan kebaikan-kebaikan yang telah dilakukan oleh pemimpin sebelumnya. Misalnya seperti kegiatan anjagsana untuk silaturahmi kepada mereka yang sakit misalkan. Lalu ketika setiap satu minggu sekali, kita makan bersama dengan nikmati hasil masakan pegawai yang ada di Kemenag Batu dan kita juga selalu melakukan kegiatan-kegiatan secara bersamaan. Hal-hal seperti itulah yang memunculkan suasana yang baik di lingkup Kemenag Kota Batu itu sendiri.
6. Mengetahui kekurangan dan kelebihan pegawainya	
Peneliti	Bagaimana pimpinan mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing pegawai?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Kita harus dapat melihat plus minus yang dimiliki oleh kemampuan masing-masing pegawai kita, yang plus itu akan berbeda pendekatannya dengan yang minus. Kita ukur yang minus itu berapa persen, siapa saja, dan tempatnya dimana, maka akan kita lakukan pemetaan yang disesuaikan dengan kemampuan. Orang ini aktif maka kita akan letakan di unit yang memang membutuhkan tenaga yang cepat. Jangan sampai orang yang tidak mengerti, misalnya orang yang biasanya menangani administrasi keuangan, lalu kita letakkan sebagai staf pimpinan yang terkait dengan tugas keprotokolan, tentu akan tidak nyambung dan dia akan merasa teraniaya secara batin. Jika kita sudah memahami masing-masing karakter mereka yang kita pimpin, insyaallah perjalanan sebuah organisasi itu bisa sukses pada visi dan misi yang dituju.
7. Berkomunikasi dengan baik dan melibatkan bawahan dalam partisipasi	
Peneliti	Bagaimana pola komunikasi antara pimpinan dan pegawai di kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Kita ada namanya fungsi kontrol di tingkat bawah. Jadi kontrol itu tidak lalu kemudian mengevaluasi dengan penyampaian secara keras, tetapi kami juga datang ke ruangan-ruangan, hanya sekedar menanyai bagaimana kabarnya, kabar anak atau istrinya, dll. Hanya sebatas menanyakan hello, dengan sapaan seperti itu, maka secara pisikis, staf yang kita datangi tersebut merasa

	diperhatikan, dimuliakan, dihormati. Nah itu yang pada akhirnya secara bertahap namun pasti, muncul yang namanya pertautan hati antara pimpinan dan bawahan atau sebaliknya. Ini yang barangkali yang menjadi suasana harmonis yang di idam-idamkan oleh banyak pihak. Ketika mereka melakukan kekeliruan, maka kita mengingatkan bukan dengan bahasa yang kasar, yang keras atau kaku di muka umum atau secara pribadi, tetapi kami ajak ngomong tentang problem yang muncul lalu solusinya bagaimana. Jadi pegawai itu merasa nyaman, karna kita buat nyaman.
8. Tanggap terhadap situasi	
Peneliti	Bagaimana sikap pemimpin tanggap terhadap situasi atau perubahan-perubahan yang terjadi di kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Lumrahnya setiap organisasi, lembaga, badan, institusi, semacam Kementerian Agama di tingkat kota itu ada juga yang belum paham tentang aturan. Karna kemampuan literasi budaya kita itu masih lemah, bukan berarti tidak ada tetapi lemah. Tentu hal ini disebabkan berbagai macam persoalan. Maka upaya untuk mendesiminasikan hal-hal yang terkait dengan munculnya regulasi baru itu adalah menjadi hal lazim untuk kita lakukan. Tidak hanya itu, tetapi juga kita sosialisasikan baik melalui saluran medsos, website, maupun secara tatap muka secara langsung melalui kegiatan pembinaan, apel pagi setiap hari senin, maupun melalui kegiatan-kegiatan pembinaan yang sifatnya insidentif, atau terkadang kita selipkan regulasi baru itu saat kita menghadirkan peserta ASN baik dari satuan kerja madrasah atau unit kerja.
Peneliti	Bagaimana bapak merespon situasi krisis atau perubahan yang terjadi di kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Saya belum pernah mengalami krisis yang sifatnya krusial, toh nanti kalo misalkan ada kita cari penyebab munculnya problem yang menjadi sesuatu yang krisis tersebut. Harus kita sikapi dan kita jadikan jalan keluar.
Peneliti	Apa tantangan utama menurut bapak dalam menerapkan gaya kepemimpinan ini untuk meningkatkan kinerja para pegawai bapak?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Kita harus menjadi motivator dan menjadi keteladanan. Mohon maaf rumah saya kan di Surabaya. Saya kalo senin pagi itu mewajibkan diri saya untuk apel pagi pukul 07.30. Saya setidaknya jam 7 sudah <i>ready</i> di forum apel pagi setiap senin, dan tentu kami berangkat dari Surabaya paling ndak sebelum sholat subuh atau setelah sholat subuh. Saya pastikan saya harus tiba di kota batu setidaknya jam 6 pagi. Agar kita tidak terjebak di

	<p>kemacetan di jalan. Itu artinya saya bertekad untuk menjadi pemimpin yang bisa diteladani, karena sesungguhnya pemimpin yang tidak bisa diteladani adalah mereka yang hanya bisa berkata-kata, tetapi tidak mampu melaksanakan hasil dari kata-kata tersebut. Kalo sampai demikian maka pupus sudah marwah dan kehormatan pimpinan dan akhirnya setiap kebijakan yang akan kita lakukan tidak serta merta diikuti oleh bawah.</p>
Budaya Organisasi	
1. Norma	
Peneliti	Apa saja norma yang umumnya diikuti oleh semua pegawai?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Ketika hari Waisak, saudara-saudara kita dari umat Budha merayakan hari Waisak, kita ikut serta silaturahmi ke rumahnya. Memang kita berbeda dalam sisi keimanan namun satu padu dalam mewujudkan keharmonisan sebagai makhluk sosial.
2. Nilai dominan	
Peneliti	Apa nilai-nilai utama yang dipegang teguh oleh kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	<p>Tentu dalam melaksanakan tugas kedinasan, itu harus sesuai dengan instruksi. Lalu semangat melaksanakan tugas-tugas kedinasan ini dengan penuh keikhlasan. Dimana menjadikan kerjaku adalah ibadahku. Ketika segala sesuatunya itu diniatkan sebagai bagian dari pada ibadah, mau capek kaya apapun karena ada keyakinan kalo ini adalah ibadah yang mendapatkan pahala dan pahala itu adalah investasi jangka panjang di dunia dan di akhirat maka kecintaan dalam bekerja ini pun juga tanpa batas.</p> <p>Ya betul bahwa gotong royong tersebut juga menjadi tradisi yang selama ini kita lakukan. Contoh ketika ada teman-teman yang sedang berduka baik sakit atau ada saudara yang wafat, maka kita ikut bergotong royong. Setidaknya hadir silaturahmi takziah untuk meringankan rasa sedih dan juga ikut serta memberikan kontribusi kepada yang sakit agar segera sembuh. Ada juga gotong royong terkait dengan hal-hal yang secara spesifik pelaksanaan dinas misalkan. Ketika saat penyelenggaraan ibadah haji kemarin yang melibatkan seluruh jajaran ASN tak terkecuali mereka yang nonis, mereka ikut serta mengambil bagian dalam rangka pelaksanaan kegiatan pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji kota batu beberapa bulan yang lalu. Suasana ini begitu menyenangkan karna sudah memiliki jiwa gotong royong dalam mengemban berbagai kegiatan dinas maupun non dinas. Kebersamaan, gotong royong, empati, kepedulian</p>

	untuk membentuk suatu sinergi ini mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Aturan	
Peneliti	Apa saja aturan-aturan formal yang berlaku di organisasi ini?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Ya tentu saja ASN itu kan di ikat oleh sebuah aturan, misalnya aturan tentang jam kerja, aturan tentang cuti, dan lain sebagainya itu diatur. Ketika aturan itu bisa dijalankan dengan sebaik-baiknya, inilah yang disebut dengan tertib administrasi yang ada bagi teman-teman ASN.
4. Iklim organisasi	
Peneliti	Bagaimana menciptakan iklim organisasi yang kondusif di kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Kepala Kemenag Kota Batu	Untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif itu kami sambungkan dengan bahasa yang sering kita sebut harmonisasi yang kondusif. Tentu kita tidak melakukan tebang pilih dalam melakukan hal apapun. Proses kaderisasi juga dilaksanakan sebaik mungkin, pemberlakuan reward dan punishment itu juga bisa dilakukan sebaik mungkin dan semuanya itu kita bangun dengan gotong royong, kita bangun dengan saling menguatkan dan kita bangun dengan penguatan aspek-aspek solidaritas, maka tanpa disadari harmonisasi yang kondusif tersebut akan dirasakan manfaatnya oleh setiap pegawai.

Hasil Wawancara

Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu

Tanggal wawancara : 15 Juli 2024

Waktu : 14.47-15.40 WIB

Tempat : Ruang Rapat

Fokus Penelitian :

1.	Implementasi gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkat kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kota Batu
2.	Implementasi budaya organisasi dalam meningkat kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kota Batu

Informan:

Nama Informan	Aqim Mustaqim, SH
Jabatan	Analisis Kepegawaian Ahli Muda pada Sub Bagian Tata Usaha

Hasil Wawancara:

Gaya Kepemimpinan Demokratis	
1. Pendapatnya terfokus pada hasil musyawarah	
Peneliti	Apakah hasil musyawarah menjadi dasar utama dalam menjadi pengambilan keputusan?
Pak Aqim Mustaqim	Jadi yang dimaksud dengan musyawarah di Kantor Kemenag Kota Batu seperti pada saat membuat perjanjian kinerja, dimulai dari renstra setiap lima tahun, kemudian setiap tahun menyiapkan program kerja yang kemudian diadakan yang namanya dialog kinerja yang melibatkan setiap instrumen dari seluruh kantor. Dari program kerja itu ada istilahnya di ambil dari seksi-seksi, seperti seksi pendidikan madrasah, seksi haji, seksi zakat wakaf, dan lain-lain. Setelah terjadi kesepakatan terhadap dialog kinerja tersebut, nanti akan dibuatkan semacam perjanjian kinerja. Jadi perjanjian kinerja ini hasil dari dialog kinerja yang tadi sudah dilaksanakan. Lalu ada penilaian kinerja yang dihasilkan dari kesepakatan dialog kinerja, apakah itu dinilai bulanan atau triwulan. Tetapi kalau sifatnya instruksi misalnya dari peraturan presiden, menteri, kemudian ditindak lanjuti oleh surat edaran, maka langsung ditindak lanjuti tanpa ada musyawarah terlebih dahulu.

2. Tenggang rasa	
Peneliti	Apa saja sikap pemimpin yang menunjukkan sikap tenggang rasa kepada bawahannya?
Pak Aqim Mustaqim	Mengenai tenggang rasa pemimpin, jika pegawai ada yang terkena punishment, maka tidak serta merta langsung di jatuhkan hukuman. Jadi nanti masih ada pemanggilan kemudian kita tanya kenapa bisa jadi pelanggaran seperti itu. Kemudian kalau misalkan alasannya bersifat masalah pribadi, mungkin karena ada masalah-masalah di luar dinas, maka kita akan melakukan pendekatan-pendekatan supaya masalahnya terurai. Karena sering terjadi pegawai yang tidak disiplin itu karena ada permasalahan pribadi seperti contohnya masalah keluarga atau ada ketidak cocokkan antar pegawai, sehingga seorang pimpinan harus bisa mempertimbangkan lagi.
Peneliti	Bagaimana pimpinan menangani konflik antar pegawai?
Pak Aqim Mustaqim	Konflik dalam arti di luar kedinasan, karena kalau kedinasan kita punya regulasi dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi perkantoran. Perbedaan karakter, kepribadian, kebiasaan, dimana di kantor kita multi-etnis maka kebiasaan kita tidak sama, orang yang dari Jawa Tengah lebih halus, yang dari daerah lain lebih terbuka, maka terjadi tidak cocokkan. Maka dengan sesering mungkin dilakukan dialog dan acara-acara yang sifatnya kebersamaan seperti <i>family gathering</i> dalam rangka mengurai atau meminimalisir ketika ada permasalahan itu. Kalau permasalahan tersebut masih ada, maka ada pembinaan secara khusus.
3. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karier	
Peneliti	Apakah ada program pengembangan karier di kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Aqim Mustaqim	Jadi di Kementerian Agama untuk peningkatan karier ada namanya Balai Diklat. Di Balai Diklat ini dilaksanakan secara hybrid. Jadi tidak lagi balai diklat yang memanggil kita melalui kepala kantor untuk melaksanakan pelatihan, tetapi untuk kondisi yang sekarang ini setiap tahun, balai diklat mengeluarkan daftar pelatih yang bisa diikuti oleh ASN, jadi menawarkan kepada pegawai untuk ikut melaksanakan pelatihan, mulai dari pelatihan penghulu, penyuluh, pelatihan guru, kemudian penelitian ilmiah, dll. Jadi pegawai yang akan memilih sesuai kebutuhannya. Pengembangan karier yang lain melalui tugas belajar, jadi kita itu mengembangkan kerja sama dengan perguruan tinggi untuk tugas belajar. Pembiayaan tugas belajar ini dari penugasan melalui biaya APBN dan juga

	biaya sendiri. Kemudian di kantor kita juga ada promosi dan mutasi pegawai untuk pengembangan karier para pegawai.
4. Terbuka pada kritikan yang diberikan pegawainya	
Peneliti	Bagaimana tanggapan bapak sebagai pimpinan ketika menerima kritik dari karyawan? Apakah terbuka pada kritikan yang diberikan pegawainya?
Pak Aqim Mustaqim	Pada dasarnya pemimpin menerima selama itu masih dalam tugas pimpinan. Dari kritikan tersebut nanti akan diadakan dialog atau musyawarah bersama, sehingga kritik tersebut diterima dan nantinya akan dijadikan bahan evaluasi. Kalau kritik yang di luar kedinasan maka ada pendekatan secara khusus karena tidak terkait secara langsung dengan tugas-tugas di kantor.
5. Membangun suasana kekeluargaan	
Peneliti	Apakah ada kegiatan-kegiatan non-formal yang diadakan untuk mempererat hubungan antar karyawan?
Pak Aqim Mustaqim	Kita ada <i>family gathering</i> yang dilaksanakan hampir setiap tahun, kemudian ada kegiatan semacam studi banding atau studi tiru yang dilaksanakan 3-4 hari dan dilakukan oleh semua pegawai. Kemarin kita terakhir setelah ke Salatiga kita melaksanakan studi banding ke Bali. Selama kegiatan tersebut kita menemukan hal-hal baru dan dari situ muncul ide-ide, kalau di tempat tersebut bisa seharusnya dikantor kita juga bisa. Hasil dari kegiatan tersebut kita saling mengetahui karakter dan kinerja dari masing-masing pegawai.
6. Mengetahui kekurangan dan kelebihan pegawainya	
Peneliti	Bagaimana pimpinan mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing pegawai?
Pak Aqim Mustaqim	Kita harus dapat melihat plus minus yang dimiliki oleh Untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan pegawai kita ada namanya pemetaan pegawai, terkait dengan kinerja. Mulai dari pegawai yang rajin, datang tepat waktu atau tidak dan juga pegawai yang tidak berada di tempat saat jam kerja. Kita melakukan komparasi, jadi setiap seksi-seksi siapa yang punya kinerja bagus dan kurang bagus. Kita juga ada penilaian pegawai teladan atau role model, nah pegawai teladan ini kita jadikan percontohan bagi pegawai lainnya.
7. Berkomunikasi dengan baik dan melibatkan bawahan dalam partisipasi	
Peneliti	Bagaimana pola komunikasi antara pimpinan dan pegawai di kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Aqim Mustaqim	Pak Kepala selalu menanyakan ke para pegawai apakah ada tugas-tugas baru dari kanwil, apakah tugas tersebut sudah diselesaikan, kalau belum diselesaikan apakah ada kendala. Selalu ada pertanyaan-pertanyaan seperti itu dari beliau, baik saat rapat ataupun di luar rapat.

	<p>Hubungan antara pimpinan dan bawahan saat zaman dulu dan sekarang sangat berbeda, kalau dulu saat saya awal-awal menjadi pegawai, hubungan antara pemimpin dan bawahan itu batasannya sangat jelas, sedangkan untuk kondisi sekarang itu semakin samar dengan adanya media sosial seperti whatsapp. Kalau dulu untuk menyampaikan aspirasi antara bawahan dengan pimpinan itu harus melewati perjanjian subbag, sub seksi, kemudian kasi baru kepala, sedangkan kalau sekarang dengan adanya media sosial, dari bawahan bisa langsung ke pimpinan.</p>
8. Tanggap terhadap situasi	
Peneliti	Bagaimana sikap pemimpin tanggap terhadap situasi atau perubahan-perubahan yang terjadi di kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Aqim Mustaqim	Kadang pimpinan menyampaikan aturan-aturan yang lama, padahal aturan tersebut sudah di perbaharui dengan aturan yang baru, karena pegawai sebagai pelaksana maka kami lebih dahulu tahu dan lebih update tentang aturan tersebut.
Peneliti	Bagaimana bapak kepala merespon situasi krisis atau perubahan yang terjadi di kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Aqim Mustaqim	Kita tidak ada permasalahan yang sampai krusial, permasalahan kita lebih ke pembagian tugas yang kurang sesuai karena keterbatasan jumlah pegawai. Menyikapi hal itu pak kepala memberikan pengertian kepada pegawai tersebut.
Budaya Organisasi	
1. Norma	
Peneliti	Apa saja norma yang umumnya diikuti oleh semua pegawai?
Pak Aqim Mustaqim	<p>Terkait norma agama, kalau di kantor kita itu kan tidak hanya terdiri dari yang beragama Islam saja tetapi ada beragama Kristen dan Budha. Jadi melalui pembinaan PPK dari pimpinan atau kepala kantor atau kepala seksi, pada saat pelaksanaan apel misalnya, di sampaikan bahwa sebagai aparatur di Kementerian Agama harus selalu menjaga norma-norma agama, seperti dalam pelaksanaan ibadahnya, mematuhi semua perintah dan larangan yang ada di dalam ajaran agamanya, kemudian juga melalui pengadaan penguatan-penguatan yang sifatnya itu publish yang bisa dilihat masyarakat.</p> <p>Norma hukum di Kantor Kemenag Kota Batu mengacu pada regulasi-regulasi atau peraturan-peraturan yang ada, seperti yang sehari-hari dilakukan itu tentang kedisiplinan pegawai, kemudian ada lagi regulasi tentang</p>

	<p>pelayanan nikah di KUA, dan lain sebagainya.</p> <p>Norma kesopanan kita lebih ke penampilan kita sebagai pegawai yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka kita harus goodlooking, menjaga kebersihan penampilan kita. Kemudian tatak rama kita ketika memberikan pelayanan kepada masyarakat itu harus baik, bagaimana menyambut orang dan saat memberikan pelayanan.</p>
2. Nilai dominan	
Peneliti	Apa nilai-nilai utama yang dipegang teguh oleh kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Aqim Mustaqim	Yang ada sampai saat ini adalah kebersamaan dan gotong royong. Kebersamaan itu hampir setiap kegiatan dilakukan bersama-sama hampir seluruh pegawai. Misalnya waktu kemarin ada keberangkatan haji, yang harusnya dilakukan oleh seksi haji ternyata melibatkan seluruh pegawai yang bahkan dari agama non Islam. Lalu kita ada kegiatan amal bakti yaitu hari ulang tahun Kemenag, setiap unsur terlibat langsung dalam kegiatan tersebut, merancang sebuah acara yang berkelanjutan hampir satu bulan, seperti upacara, kegiatan lomba-lomba dan lain sebagainya. Contoh lain yang sifatnya sosial, misalnya kalau ada pegawai yang kesusahan, maka yang lain akan membantu karena kita merasa sudah satu rumah atau keluarga, jadi tanpa adanya instruksi kita sudah bergerak dengan sendirinya.
3. Aturan	
Peneliti	Bagaimana menjaga agar pegawai tetap disiplin?
Pak Aqim Mustaqim	Ada yang namanya pengawasan melekat, yaitu pengawasan dari pimpinan ke bawahan dan pengawasan dari sesama bawahan. Kita saling mengingatkan terhadap tugas-tugasnya. Kalau ada penurunan terhadap kedisiplinan atau hal lainnya, di samping pimpinan yang mengingatkan sesama kawan juga saling mengingatkan. Dengan seperti itu akan terbentuk suatu kedisiplinan.
4. Iklim organisasi	
Peneliti	Bagaimana iklim organisasi yang ada di kantor Kemenag Kota Batu?
Pak Aqim Mustaqim	Di Kemenag Batu ada yang namanya semacam penumpukan pekerjaan dikarenakan keterbatasan jumlah pegawai dan keterampilan pegawai dalam bidang tertentu. Jadi pada akhirnya beban kerja yang mestinya dibagi untuk tiga atau empat orang hanya dikerjakan untuk satu orang.

Hasil Wawancara

Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu

Tanggal wawancara : 30 Juli 2024

Waktu : 15.05-15.50 WIB

Tempat : Ruang Kantor Kepala Seksi Pendidikan Madrasah

Fokus Penelitian :

1.	Implementasi gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkat kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kota Batu
2.	Implementasi budaya organisasi dalam meningkat kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kota Batu

Informan:

Nama Informan	Siti Nur Jamilah, S.Pd.I
Jabatan	Kepala Seksi Pendidikan Madrasah

Hasil Wawancara:

Gaya Kepemimpinan Demokratis	
1. Pendapatnya terfokus pada hasil musyawarah	
Peneliti	Apakah hasil musyawarah menjadi dasar utama dalam menjadi pengambilan keputusan?
Ibu Jamilah	Setiap kegiatan pasti sama bapak kepala di musyawarahkan baik ditingkat pimpinan maupun juga di rapat dinas yang melibatkan satker atau bawahan. Karena setiap orang memiliki pemikiran yang berbeda, maka sebagai pimpinan harus bijaksana, karena pimpinan tidak bisa bekerja sendiri tanpa ada <i>support</i> dari bawahan, jadi tetap kita harus menampung setelah itu kita rapatkan secara internal, apakah baik atau tidak usulan dari teman-teman tadi, jika hasilnya baik baru kita buat suatu keputusan.
2. Tenggang rasa	
Peneliti	Apa saja sikap pemimpin yang menunjukkan sikap tenggang rasa kepada bawahannya?
Ibu Jamilah	Kantor kita adalah Kantor Kementerian Agama yang terdiri dari berbagai agama sehingga sikap tenggang rasa baik terhadap sesama agama atau antar agama harus terus dipupuk, sehingga bapak kepala sebagai pimpinan harus terus mendukung dengan memberi teladan tenggang rasa sehingga dapat di contoh anak buahnya. Contohnya kita

	setiap ada kegiatan kerja bakti di wihara atau di gereja, pegawai yang muslim juga ikut membantu melaksanakan kegiatan tersebut dengan menawarkan persetujuan terlebih dahulu kepada pegawai yang muslim apakah mereka bersedia mengikuti kegiatan tersebut atau tidak.
3. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karier	
Peneliti	Apakah ada program pengembangan karier di kantor Kemenag Kota Batu?
Ibu Jamilah	Di Kantor Kementerian Agama Kota Batu untuk pengembangan diri ada dua pilihan, ada yang mengikuti pelatihan atau diklat dan juga di tempuh lewat jalur pendidikan dengan syarat melalui ijin pimpinan. Kalau ada panggilan yang mengharuskan mengirimkan para pegawai untuk melaksanakan diklat tentunya harus ada persetujuan oleh bapak kepala dan bapak kepala pasti memberi pernyataan membolehkan untuk pengembangan diri ASN-nya.
4. Terbuka pada kritikan yang diberikan pegawainya	
Peneliti	Bagaimana tanggapan bapak sebagai pimpinan ketika menerima kritik dari karyawan? Apakah terbuka pada kritikan yang diberikan pegawainya?
Ibu Jamilah	Pemimpin tetap logowo menerima kritikan dari para bawahan, karena sebagai manusia kita tidak luput dari kesalahan, kadang kita selaku pimpinan tidak menyadari bahwa kita salah ngomong maka kita harus terbuka terhadap saran dan kritikan yang di berikan para bawahan demi kemajuan instansi kita.
5. Membangun suasana kekeluargaan	
Peneliti	Bagaimana pemimpin membangun suasana kekeluargaan di kantor Kemenag Kota Batu?
Ibu Jamilah	Di Kemenag Kota Batu pimpinan membangun kekeluargaan tidak di level pimpinan saja tetapi membangun kekeluargaan dengan para bawahan. Buktinya bapak kepala itu selalu membaur dengan para pegawai, seperti ketika kita ada masak-masak bersama, bapak kepala juga ikut bersama kita makan makanan hasil masakan bersama tadi. Intinya bapak kepala bisa membaur dengan anak buahnya. Lalu setiap hari Jumat kita ada jalan sehat mengelilingi kota batu sampai ke argo dan ke mana-mana lagi. Terus ketika ada ASN yang ulang tahun kelahiran, ulang tahun pernikahan, kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, untuk menjalin kebersamaan kita mengadakan syukuran. Jadi semua pegawai dikumpulkan lalu kita makan bareng.
6. Mengetahui kekurangan dan kelebihan pegawainya	
Peneliti	Bagaimana pimpinan mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing pegawai?
Ibu Jamilah	Kita sudah menjalankan untuk kelemahan dan kelebihan

	ada <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang dilakukan minimal per 1 semester atau idealnya per triwulan, jadi kemarin kita ada pemberian penghargaan bagi pegawai teladan dan juga ada pegawai yang berkinerja buruk yang di dapatkan dari hasil poling para ASN yang ada di Kemenag Kota Batu. Pegawai yang berkinerja buruk selain mendapat teguran tertulis juga mendapat teguran dan pembinaan dari kepala seksinya.
7. Berkomunikasi dengan baik dan melibatkan bawahan dalam partisipasi	
Peneliti	Seberapa sering pimpinan melibatkan pegawai dalam partisipasi atau kegiatan-kegiatan?
Ibu Jamilah	Setiap seksi pasti ada kegiatannya sendiri-sendiri, pak kepala selain membersamai kita juga melibatkan anak buahnya dalam partisipasi.
8. Tanggap terhadap situasi	
Peneliti	Bagaimana sikap pemimpin tanggap terhadap situasi atau perubahan-perubahan yang terjadi di kantor Kemenag Kota Batu?
Ibu Jamilah	Bapak kepala sudah tanggap karena kita juga setiap informasi mesti ada sumbernya. Biasanya kalau informasi dari pusat atau kanwil, itu bapak kepala mesti tahu lebih dulu atau di PTSP harus meneruskan surat ke kepala, lalu pak kepala harus mendisposisikan. Jadi otomatis dengan dia mengetahui informasi dan surat sehingga dia tanggap terhadap informasi-informasi dan segera di diskusikan atau di delegasikan sesuai dengan tupoksi masing-masing pegawai. Tetapi terkadang pak kepala juga sering salah menyampaikan sebuah kebijakan, beliau malah menyampaikan kebijakan yang lama, padahal sudah ada kebijakan baru. Tentunya kami sebagai pegawai memberi informasi yang benar kepada beliau dan karena kami pegawai maka kami lebih kritis jika ada regulasi yang terbaru.
Budaya Organisasi	
1. Norma	
Peneliti	Apa saja norma yang umumnya diikuti oleh semua pegawai?
Ibu Jamilah	Norma agama dari Kementerian Agama yang tidak dipunyai oleh Kementerian lain adalah pengimplementasian IMTAQ atau Iman dan Taqwa. Terkait norma hukum, karena kita ASN yaa mbak, otomatis semua undang-undang, peraturan pemerintah yang mengatur tentang ASN kita harus wajib menjalankan. Ketika tidak menjalankan kita akan mendapatkan BAP, baik teguran lisan, teguran tertulis, hukuman disiplin tingkat rendah, sedang, tinggi, sampai ada pencabutan atau dikeluarkan dari PNS secara tidak

	<p>hormat.</p> <p>Di Kantor Kemenag Kota Batu dari dulu kita tetap saling menghargai atau tidak ada gap-gap antara sesama pegawai maupun pemimpin, kita punya budaya membaaur, baik itu kepada pimpinan, kasi, ataupun staf. Kemudian kita juga menjaga integritas sebagai ASN dengan tidak terlibat dalam tindakan tidak etis seperti korupsi atau penyalahgunaan wewenang.</p>
2. Nilai dominan	
Peneliti	Apa nilai-nilai utama yang dipegang teguh oleh kantor Kemenag Kota Batu?
Ibu Jamilah	<p>Karena kami adalah pegawai Kementerian Agama, maka ada nilai-nilai seperti IMTAQ atau Iman dan Taqwa, dimana ketika kita mempunyai nilai ini, otomatis kita punya pegangan saat kita sedang bekerja, jadi kita akan merasa takut untuk tidak berperilaku disiplin. Kemudian juga ada 5 nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama, ada integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Walaupun 5 nilai budaya kerja tersebut sudah bergeser dengan berAKHLAK, tapi tetap kita kadang masih mengingatkan budaya kerja kita itu, karena 5 nilai itu merupakan nilai budaya yang baik dan masih diingat oleh para pegawai.</p>
3. Aturan	
Peneliti	Apa saja aturan-aturan formal yang berlaku di organisasi ini?
Ibu Jamilah	<p>Karena kita adalah seorang ASN, maka semua ada peraturannya, sehingga peraturan-peraturan tersebut mendukung kita untuk bertindak, seperti kalau kita mau melakukan suatu tugas atau kegiatan sudah ada juknisnya atau ada peraturan yang berlaku.</p> <p>Kita melakukan absensi pegawai dua kali, dengan menggunakan <i>finggerprint</i> yang tersedia di kantor dan juga di aplikasi pusaka, serta juga ada absensi manual setiap setelah melaksanakan apel di hari senin pagi. Kalau kita absensi di aplikasi pusaka, di situ kita melakukan presensi sesuai NIP masing-masing. Di situ juga ada rekap otomatis dan uang makan dengan pemotongan TL (keterlambatan) atau PSW (Pulang Sebelum Waktunya) jika ada. Dari situ adalah bukti kita dalam mendisiplinkan pegawai, bahwa segala peraturan yang di langgar juga ada sanksinya. Misalnya pegawai terlambat 1-30 menit ada namanya TL 1, sanksinya pemotongan tunjangan kinerja setengah persen.</p>
4. Iklim organisasi	
Peneliti	Bagaimana Ibu menggambarkan iklim organisasi di

	kantor Kemenag Kota Batu?
Ibu Jamilah	<p>Iklm organisasi di Kemenag Kota Batu, misalnya seperti kota batu ini tipologi kantor c itu terdiri dari apa, itu akan berbeda dengan Kantor Kemenag Kabupaten Malang atau Kota Malang. Kalau di Kota Malang kan ada seksi pondok pesantren dan seksi pendidikan agama islam, sedangkan di Batu karena kecil maka tidak ada. Iklm kerja kita dengan lingkup yang kecil ini maka tercipta suasana kerja yang sejuk, sehingga tidak ada persaingan antar pegawai seperti kalau di kantor lain itu ada rebutan jabatan, sedangkan di Kemenag Batu alhamdulillah tidak ada yang seperti itu.</p>

Hasil Wawancara

Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu

Tanggal wawancara : 2 Oktober 2024

Waktu : 14.35-15.30 WIB

Tempat : Ruang Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan

Fokus Penelitian :

1.	Implementasi gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkat kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kota Batu
2.	Implementasi budaya organisasi dalam meningkat kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kota Batu

Informan:

Nama Informan	Candra Nur Chalis, S.H, M.H
Jabatan	Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam

Hasil Wawancara:

Gaya Kepemimpinan Demokratis	
Peneliti	Bagaimana kepemimpinan Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu Menurut Bapak?
Bapak Candra Nur Chalis	<p>Beliau memang dari awal sudah di struktural, artinya sejak diangkat beliau sudah ada di kantor bukan dari guru, kepala sekolah, sehingga kariernya memang bertahap dari struktural. Sebelumnya Pak Kepala di Kanwil pernah menjadi Kasubag, artinya dia memang berada di lingkungan kantor, bukan seperti saya yang pernah di sekolah. Jadi orang-orang yang biasa kariernya dikantor, apalagi beliau pernah jadi kasubag ini kan membawahi administrasi perkantoran sehingga lebih menguasai yang berhubungan dengan teknis perkantoran. Kalau biasanya di bagian seksi itu kan hanya menguasai untuk bidang-bidang yang berhubungan langsung dengan masyarakat, sedangkan di subbag itu perkantorannya yang diperkuat jadi lebih mudah untuk mengatur mengorganisasi karena dia sudah terbiasa dengan hal tersebut.</p> <p>Tetapi Pak Kepala Kantor itu kurang untuk lebih menggali lagi masalah yang terjadi. Misalnya ada sebuah</p>

	<p>kegiatan yang sebenarnya kegiatan tersebut merupakan kewenangan dari mitra kerja kami. Di seksi saya misalnya yaa, ada kegiatan yang melibatkan lembaga mitra seperti pondok pesantren. Waktu pelaksanaan kegiatan tersebut terdapat kendala-kendala yang tidak bisa diatasi. Beliau pastilah datang ke kami dan menanyakan bagaimana ini kok kegiatannya seperti ini? Padahal secara struktural atau persuratan, kami itu sama sekali tidak tahu kegiatan tersebut. Kembali lagi ke masalah tadi itu adalah masalah moral, saya ngerti beliau secara moral bertanggungjawab untuk kegiatan itu, otomatis kami yang disini secara moral juga bertanggung jawab. Kalau ada masalah seperti itu beliau itu tidak urun tempuh artinya kami itu juga perlu diberikan arahan dari beliau langsung. Kalau saya nilai, selama ini beliau cuma membuat kesimpulan, misalnya ada kekurangan disini kita sampaikan kepada beliau dan juga saran untuk kekurangan tersebut, tetapi beliau langsung menerima saran kami, sehingga tidak ada diskusi dua arah yang terjadi. Jadi terkadang beliau terlalu menerima pendapat kami. Yaa namanya pemimpin adalah harapan semua orang. Kita sebagai Staf beliau terkadang juga berharap apa sih yang beliau inginkan itulah yang akan kami lakukan, misalnya kami punya ide ayo kita adu idenya atau kita kolaborasi.</p>
Peneliti	<p>Bagaimana sikap tenggang rasa Kepala Kemenag Kota Batu terhadap para pegawainya?</p>
Bapak Candra Nur Chalis	<p>Beliau itu sering tiba-tiba kesini atau ketika teman-teman lagi nongkrong di situ dihampiri. Maksudnya apa? Beliau juga ingin melihat bagaimana sih dengan teman-teman, bagaimana kebiasaan kita yang di bawah ini. Perbuatan Pak Kepala itu membuat kita itu merasa diwongkan, atau di orangkan. Itu salah satu faktor juga yang membuat kinerja kita itu meningkat karena merasa dihargai.</p>
Peneliti	<p>Bagaimana tanggapan bapak sebagai pimpinan ketika menerima kritik dari karyawan? Apakah terbuka pada kritikan yang diberikan pegawainya?</p>
Bapak Candra Nur Chalis	<p>Diberikan amanah sebagai seorang pemimpin harus siap untuk dikritik, karena yang kita hadapi orang banyak dengan macam-macam karakter, ada orang yang mengkritik itu secara halus ada yang blak-blakan. Jadi kita di setiap minggu ada namanya rapat pimpinan, dimana kepala kantor menanyakan kepada pimpinan masing-masing seksi terkait apa yang sudah dikerjakan dalam satu minggu, apa yang akan dilaksanakan satu minggu ke depan, laporannya bagaimana, apa yang sudah dikerjakan, apa kendala-kendalanya. Dari situ kita biasanya muncul kritikan-kritikan yang membangun dan</p>

	bersama menyelesaikan permasalahan yang ada. Selain dari dalam kantor atau dari pegawai ada juga kritikan dari luar, yaitu dari masyarakat. Kritikan dari masyarakat itu contohnya bisa lewat media sosial, nah di rapat pejabat itu kami bersama pimpinan mencari solusi bagaimana mengatasi apa yang menjadi keluhan masyarakat, bagaimana membuat masyarakat itu bisa puas terhadap apa yang kita beri.
Budaya Organisasi	
Peneliti	Bagaimana budaya organisasi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu?
Bapak Candra Nur Chalis	Yang saya lihat budaya kerja di sini karakternya kuat di bawah. Jadi siapapun orang yang jadi pemimpin masuk ke sini itu sulit untuk mengubah budaya kita dan Alhamdulillah budaya ini budaya baik. Sehingga ketika pemimpin misalnya mengajak ikut zona integritas, kami yang dibawah ini dengan jiwa kebersamaan yang kuat dan jiwa kegotong royongan sudah siap dan kompak untuk melaksanakannya. Ketika kita mencanangkan anti korupsi, Kantor kita ini sejak tahun 2012 sudah menjadi pilot project, luar biasa kita itu sudah menjadi yang pertama. Terus misalnya pada PTSP, jadi ketika Kantor Kementerian Agama se-Jawa Timur belum ada PTSP, kita Kantor Kemenag Kota Batu sudah ada PTSP dan selalu menjadi yang nomor satu.

Lampiran 6 Biodata Mahasiswa**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Muthia Lathifa

NIM : 200106110079

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Alamat : Jl. Tanjung Pura RT. 18 No. A-07 Kec. Balikpapan Kota,
Kota Balikpapan, Kalimantan Timur

Email : thiathifa12@gmail.com

Riwayat Pendidikan : TK Trisula 1 Perwari
SD Negeri 003 Balikpapan Kota
SMP Negeri 02 Balikpapan
Madrasah Aliyah Negeri Balikpapan
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang