

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA KANTOR WILAYAH AGAMA PROVINSI
KEPULAUAN BANGKA BELITUNG DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
KINERJA PEGAWAI**
Kun Budianto*

Abstract: *The purpose of this study was to determine the leadership style of the Head of the Regional Office of Religion in the Bangka Belitung Islands Province in improving the quality of employee performance. It is expected that the results of this study will find new concepts about policy implementation in the effort to develop Public Administration, particularly in the quality of public services. The results of this study can be used as reference material and also as input for related parties related to research contributions in the Regional Office of Religion. Referring to the purpose of this study which is to find out and analyze the leadership style of the Head of the Religion Regional office of the Bangka Belitung Islands Province in improving the quality of employee performance, the method used in this study is a descriptive research method or qualitative research design with a case study model. The analysis used in this study is to look at the approach of leadership style theory according to Priansa, autocratic leadership style, Democratic leadership style, and Laissez Faire leadership style. In carrying out his leadership as Head of the Bangka Belitung Islands Province Regional Religious Office, he was more inclined to use the Autocratic leadership style and the Democratic leadership style. While the leadership style of Laissez Faire, was not used because it was not appropriate for the leadership pattern used by the Head of the Religious Region Office of the Bangka Belitung Islands Province.*

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Kualitas Kerja, Pegawai Negeri*

Pendahuluan

Reformasi lingkungan strategis yang terkait pelayanan publik, menjadi satu kosep isu yang sering menjadi topic pembicaraan publik terutama terkait dengan kualitas kinerja pegawai dalam implementasi pelayanan publik. Reformasi dan tuntutan itu bermuara pada kualitas kinerja pegawai secara profesional, kompeten, dan memberi pelayan yang prima, tidak hanya karena didorong pengembangan organisasi atau lembaga serta respon terhadap lingkungan perubahan strategis suatu organisasi. Lebih jauh dari itu, kebutuhan terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai untuk peningkatan pelayanan publik yang prima, merupakan kebutuhan mensukseskan tercapainya misi organisasi di suatu lembaga pemerintahan sektor publik.

Konsep pemerintahan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan isu sentral berkaitan dengan gaya kepemimpinan suatu organisasi publik (Priansa, 2017: 26). Seiring adanya tuntutan yang makin meningkat dari masyarakat berkaitan penyelenggaraan pemerintah yang baik seiring makin meningkatnya kesadaran masyarakat tentang kualitas pelayanan umum yang harus ditingkatkan.

Makna dari gambaran sifat gaya kepemimpinan dapat diungkapkan bahwa seseorang dalam memimpin mempunyai tanggung jawab terhadap segala sesuatu yang dihasilkan untuk pembinaan pegawai terutama dalam hal kualitas kerjanya. Pemimpin pada dasarnya secara langsung melekat pada dirinya sifat melayani,

*Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UIN Raden Fatah Palembang. Email: kunbudianto_uin@radenfatah.ac.id

memiliki jiwa simpati, dan empati serta rasa sayang kepada yang dipimpinnya. Hal itu menjadi suatu ujud terbentuknya kepedulian akan harapan impian, kepentingan, serta kebutuhan mereka yang dipimpinnya. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan proses pada diri seseorang untuk melakukan suatu gaya mempengaruhi kegiatan kelompok yang tersusun, terorganisir dalam usaha menentukan tujuan, keinginan untuk pencapaian bersama-sama dalam organisasi (Maimunah, 2017 : 60).

Seorang Pimpinan atau manajer di dunia public dewasa ini dituntut mempunyai kompetensi dan profesionalitas, dengan dipadukan dengan integritas serta anti korupsi. Selain itu dilengkapi dengan kemampuan serta atribut manajerial handal. Contoh nyata apa yang dilakukan “Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yang melakukan terobosan dan inovasi untuk meningkatkan kualitas kinerja para pegawai. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan lembaga negara yang terkait dengan pelayanan public. Pelaksanaan kerjanya memiliki peran utama sebagai fungsi didalamnya, berperan sebagai perumus kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi serta pembinaan kerukunan umat beragama (Sumber Humas Kanwil Kemenag Bangka Belitung). Supaya terwujudnya misi dengan baik, maka para pegawai dituntut selalu mempunyai kepedulian terhadap pekerjaannya terutama dalam pelayanan publik sehingga mendorong tercapainya kualitas kinerja yang baik untuk pelayanan publik.

Peneliti melakukan observasi awal pada “Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung”. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada hari Kamis tanggal 10 Januari 2019, di sana ada upaya untuk melakukan perubahan peningkatan kualitas kinerja pegawai yang baik dengan ciri khas gaya kepemimpinan pejabat Kepala Kanwil. Perubahan yang diupayakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawainya. Semenjak beliau menjabat tanggal 11 Agustus 2017, kepemimpinan saat ini mengarahkan pegawainya untuk menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, salah satunya dengan membentuk Majelis Kode Etik ASN di lingkungan Kanwil Kemenag. Kegiatan lainnya diupayakan melakukan pengawasan dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja pegawainya untuk melayani publik antara lain dengan melakukan Reformasi Birokrasi, melalui pembentukan agen perubahan.

Berdasar uraian di atas penulis tertarik mengkaji tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Kantor Wilayah Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam upayanya meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai.

Kajian Teori

Membahas tentang perilaku kepemimpinan, maka dalam rangka memperdalam pemahaman konsep kepemimpinan tidak dapat lepas dari sifat yang dimiliki oleh sosok pemimpin itu sendiri. Beberapa ciri-ciri kepemimpinan antara lain seperti diungkapkan Sukarna (Sugandi 2011: 131) mengenai sifat kepemimpinan administrasi negara liberal, secara singkat dapat diuraikan berikut:

Kepemimpinan administrasi negara liberal bersifat melayani, kepemimpinan ini cenderung sekularis atau dapat dikatakan kepemimpinan demokratik sekuleristik. Melalui uraian lebih rinci Sukarna menekankan kepemimpinan liberalistik mempunyai ciri berikut:

1. Berorientasi pada kepercayaan publik atau kepentingan umum. Hal tersebut merupakan perwujudan sifat demokratik, yakni dari, oleh dan untuk rakyat.
2. Kepemimpinan dalam administrasi negara liberal merupakan kepemimpinan etis konstitusional.

3. Kepemimpinan dalam administrasi negara liberal ada juga oposif yakni menentang ajaran-ajaran politik, ekonomi, sosial dan budaya yang sifatnya liberalistik.
4. Kepemimpinan administrasi negara liberal cenderung integratif, yaitu tidak dapat dipisah dengan kepemimpinan di dalam masyarakat.

Empat sifat umum mempengaruhi keberhasilan pemimpin organisasi yang dirumuskan Mifta Thoha (2011: 127), antara lain:

1. Kecerdasan, pada umumnya pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang tinggi dibandingkan yang dipimpin. Namun demikian, pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
2. Kedewasaan serta keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung lebih matang serta mempunyai emosi stabil, dan mempunyai perhatian luas terhadap aktivitas sosial. Mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
3. Motivasi diri serta dorongan berprestasi. Para pemimpin relatif mempunyai dorongan motivasi kuat berprestasi. Mereka bekerja keras berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibanding dari segi ekstrinsik.
4. Sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin yang berhasil adalah yang mau mengikuti harga diri dan kehormatan pengikutnya serta mampu berpihak kepadanya.

Nanus berpendapat "*leadership role in policy formation has a solid foundation in practice and is safely short of usurping a governing broad's prerogative in establishing policy*". (Peran kepemimpinan untuk pembentukan kebijakan mempunyai dasar kuat dalam praktik serta aman untuk tidak mengambil hak prerogatif pemerintah secara luas dalam mengeluarkan kebijakan").

Inu Kencana dalam buku *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia* (2003 : 27-30) memberikan penjelasan bahwa ada 4 tipe Kepemimpinan pemerintahan sebagai modal seorang pimpinan untuk memimpin pemerintahan. Hal itu antara lain: "Gaya Demokratis untuk kepemimpinan demokratis, "Gaya Birokratis untuk Kepemimpinan Pemerintahan. "Gaya Kebebasan untuk Kepemimpinan Pemerintahan. "Gaya Otokratis untuk Kepemimpinan pemerintahan. Dalam kepemimpinan harus mempunyai salah satu gaya memimpin ini yang menjadi dasar dalam memimpin. Terkait hubungan dengan perilaku pemimpin ini, ada dua tema penting yang lazimnya dilakukan seorang pemimpin terhadap bawahannya, yaitu: perilaku mengarahkan dan mendukung (Toha, 2017: 64).

Menurut Blake dan Mouton tentang gaya kepemimpinan ada lima tipe kepemimpinan, antara lain:

1. Tandus (*improverished*)
Pemakaian usaha seminim mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan guna mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.
2. Perkumpulan (*country club*)
Mencurahkan perhatian pada bawahan agar selalu dekat dan bersahabat dalam tim kerja mereka.
3. Tugas (*task*)
Efisiensi dalam hasil pekerjaan yang didapat dari kondisi kerja yang tersistematika dengan mengurangi campur tangan elemen manusia hingga ke tingkat minimum.
4. Jalan tengah (*middle of road*)
Kecakapan organisasi yang memadai merupakan upaya serta memungkinkan membentuk keseimbangan kerja yang dilakukan sambil memperhatikan semangat bawahan hingga ke tingkat memuaskan.
5. Tim (*team*)

Penampungan kerja yang diperoleh dari persetujuan bawahan, yang saling berketergantungan pada pegangan umum sesuai dengan tujuan organisasi yang menjurus kepada hubungan keyakinan serta penghargaan.

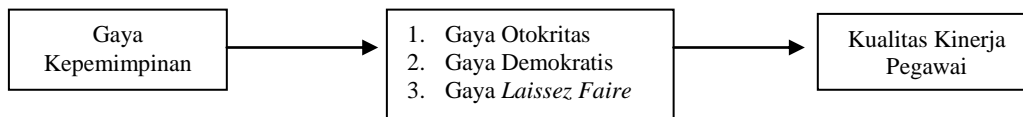
Kinerja pegawai untuk mencapai suatu tujuan tidak terlepas dari kemampuan pemimpinnya untuk memberikan arah pekerjaan yang dilakukan dengan pedoman pada visi dan misi tujuan yang dirumuskan, sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaan mereka serta tugas yang mereka lakukan.

Untuk melihat pengertian dan tujuan kinerja pegawai, penulis menjelaskan teori kinerja pegawai. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh dari suatu organisasi suatu kelompok. Organisasi itu memiliki sifat *profit oriented* yang dapat dihasilkan dalam satu periode (Fahmi, 2018: 127-128). Suatu kinerja harus ada perencanaan dan pengembangan kinerja yang mencatat kegiatan. Semua tindakan yang disepakati bersama untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan atribut serta kompetensi (Dharma, 2013: 65).

Kerangka Pemikiran

Beberapa teori gaya kepemimpinan, maka penulis menggunakan teori *Priansa* dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Pelayanan Prima* (2017: 141). Penelitian awal teori ini sangat mendekati gaya kepemimpinan yang dilakukan Kepala kantor Wilayah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Penulis akan melihat gaya kepemimpinannya dengan pendekatan Teori dengan membagi tiga gaya kepemimpinan antara lain: 1. Gaya Kepemimpinan otokratis, 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis, 3. Gaya kepemimpinan *Laissez Faire*, ketiga gaya kepemimpinan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Tabel Kerangka Pemikiran



Berdasarkan pada kajian konseptual dan kerangka pemikiran di atas, pada kajian ini menunjukkan bahwa: “Gaya Kepemimpinan Kepala Kantor Wilayah Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai.” Dapat terwujud dengan menggunakan Gaya Kepemimpinan otokratis, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Gaya kepemimpinan *Laissez Faire*.

Metodologi Penelitian

Metode penelitian merupakan pendekatan rasional yang memberikan kerangka pikir logis, sedangkan pendekatan empiris memberikan kerangka pengujian untuk memastikan suatu kebenaran.

Melihat dari aspek sasaran penelitian ini, untuk mengetahui dan menganalisis “Gaya Kepemimpinan Kepala Kantor Wilayah Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung” dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai, maka metode yang dipakai adalah desain penelitian kualitatif model studi kasus melalui analisis deskriptif. Analisis deskriptif ini dipilih agar dapat menjelaskan masalah yang bersifat kasuistik dengan menggambarkan kasus yang sedang diteliti. Berdasarkan hubungan teori dengan kenyataan di lapangan. Studi kasus adalah bentuk penelitian yang mendalam tentang aspek lingkungan sosial termasuk didalamnya tentang manusia.

Pembahasan

Melihat pendekatan Teori gaya kepemimpinan menurut *Priansa* (2017: 41) mengenai gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga, di antaranya: 1. "Gaya Kepemimpinan otokratis 2. Demokratis. 3. *Laissez Faire*

Gaya Kepemimpinan otokratis meletakkan pemimpin sebagai sumber kebijakan. Pemimpin merupakan segalanya. Pegawai dipandang sebagai pelaksana perintah pemimpin. Oleh karenanya, pegawai hanya menerima instruksi dan tidak diperkenankan membantah atau mengeluarkan ide. Posisi itu tidak memungkinkan pemimpin melibatkan pegawai dalam persoalan keorganisasian. Tipe kepemimpinan otokratis memandang segala sesuatu ditentukan pemimpin sehingga keberhasilan organisasi publik terletak pada pemimpin.

Dari konsep otoritas ini peneliti melihat Indikator yang dilakukan Kakanwil Kemenag, apakah gaya kepemimpinan otoritas diimplementasikan dalam memimpin lembaganya. Ada lima indikator yang menjadi pengamatan dalam melihat konsep kerja "Kepala Kantor Wilayah Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, antara lain:

Menanamkan konsep disiplin diri wajib ikut Apel Pagi

Kepala Kantor Wilayah kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam menciptakan kedisiplinan kerja dimulai dari hal kecil dengan membuat kebijakan bahwa semua pegawai, harus hadir apel pagi yang dilakukan hari Senin pagi pukul 07.30 WIB dan hari Jumat pukul 16.00 WIB, ikut apel sampai selesai dengan menekankan sanksi berupa teguran.

Peneliti memperoleh informasi dari bagian Humas yang menangani aturan diwajibkan ikut Apel kepada seluruh pegawai. Menurut beliau "Kegiatan apel banyak manfaatnya terutama untuk memperoleh informasi mengenai pekerjaan di kantor dari setiap unit. Dipertegas oleh Kepala bagian Tata Usaha, yang menyampaikan "Kegiatan apel Senin Pagi dimulai Jam. 7.30 Wib dan Jum'at sore jam 16.00 Wib harus diikuti pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama, kecuali yang sedang melaksanakan dinas luar. Pak KaKakanwil memberikan sanksi bagi pegawai yang terlambat dan tidak ikut apel, baik hari senin maupun jum'at tanpa keterangan. Sanksi itu berupa teguran sampai pemotongan maupun tidak mendapat uang harian". (wawancara Humas Kantor Wilayah kementerian Agama, Tanggal 30 Juni 2019, jam 9.30 Wib).

Sanksi bagi yang tidak ikut apel atau terlambat tanpa keterangan. Pernyataan Kepala bagian Tata Usaha diperkuat dengan data yang diperoleh penulis dari salah satu pegawai yang mendapat sanksi teguran secara langsung dari pimpinan. Dilihat dari data, dalam menetapkan aturan bahwa semua wajib melaksanakan aturan yang dibuat, bila tidak melaksanakan, akan mendapatkan sanksi dan dianggap tidak patuh terhadap aturan pada "Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hal ini bertujuan terciptanya disiplin kerja serta kepatuhan terhadap aturan.

Seorang pemimpin menggunakan gaya pengambilan keputusan dalam membuat keputusan. "gaya pengambilan keputusan merupakan kombinasi mengenai bagaimana individu yang mempersepsikan dan memahami respon dan cara umum dimana ia memilih informasi, bertujuan membuat suatu aturan dalam organisasi dalam rangka menciptakan budaya kerja yang baik serta meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Apa yang dilakukan Kakanwil Agama Bangka Belitung dalam membuat putusan merupakan kebijakan yang menggerakkan perbaikan dari yang kurang baik. Hal ini dilakukan meskipun kebijakan itu ada yang menolaknya. Adapun dari volume menolak hanya yang belum menyadari manfaat dari keputusan yang telah dibuat.

Penulis mengembangkan model gaya pengambilan keputusan dalam dua dimensi: Orientasi nilai yakni seberapa tinggi pengambilan keputusan yang fokus pada perhatian terhadap tugas dan teknik atau memperhatikan orang dan masyarakat ketika mengambil keputusan yang pada prinsipnya bagi kepentingan kemajuan organisasi serta peningkatan kedisiplinan pegawai itu sendiri.

Absen atau kehadiran tidak ada toleransi bagi yang terlambat

Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Kepulauan Bangka Belitung telah membuat aturan kerja bagi pegawai mengenai absen yang harus dipenuhi tidak boleh lambat dan tidak ada toleransi bagi yang terlambat. Ini dilakukan agar tercapai disiplin kerja serta tertib aturan, absen atau kehadiran kerja yang ditetapkan yaitu masuk jam 07.30 WIB pulang jam 16.00 WIB setiap Senin dan Kamis, sedangkan Jumat masuk jam 07.30 WIB pulang jam 16.30 WIB. Dengan adanya aturan itu seluruh pegawai harus masuk dan pulang sesuai aturan yang ada. Bila ada pegawai yang sering terlambat dan pulang tidak tepat waktu atau pulang cepat sebelum waktu akan mendapatkan sanksi teguran lisan dan tertulis, serta pemotongan uang harian, dan apabila tidak terpenuhi kehadiran dalam satu hari 7.5 jam maka uang hariannya tidak diberikan. Penjelasan itu didapat dari Kasubbag Kepegawaian (wawancara tanggal 30 Juni 2019, jam 9.45 WIB).

Dari data yang diperoleh penulis bahwa terdapat perubahan disiplin pegawai, dimana mengalami perubahan peningkatan dalam pola kinerja dari absen kehadiran, yang selama ini jumlah absen kehadiran pegawai cenderung. Rata-rata kehadiran pegawai yang hadir masuk kerja 100% hanya sebanyak 70% artinya tidak hadir masuk kerja 100% dalam kurun tahun 2016 sebanyak 30%.

Pada tahun 2017 Bapak Ridwan menjabat Kepala Kantor Wilayah kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Semenjak menjabat tanggal 11 Agustus 2017, pada Oktober diberlakukan ketetapan kehadiran jam kerja masuk jam 7.30 masuk, dan jam 16.00 Wib pulang kecuali Jumat pulang jam 16.30 Wib, dengan pengawasan langsung jumlah kehadiran dan tidak member toleransi bagi yang terlambat hadir atau jarang masuk kerja. Ketegasan Bapak Ridwan pertama kali menjabat dapat memberi kesadaran pegawai untuk disiplin dalam kehadiran kerja. Tiga bulan sebagai Kakanwil Agama Bangka Belitung sudah mampu menaikkan persentase kehadiran pegawai. Ada kenaikan persentase kehadiran pegawai masuk kerja pada tahun 2017 yang meningkat 15% dari tahun sebelumnya 2016.

Pada tahun 2018 peningkatan kehadiran pegawai masuk kerja sebanyak 92%, artinya pegawai tidak hadir masuk kerja sebanyak 8%. Total 8% pegawai yang tidak masuk kerja diantaranya ada yang sakit, cuti hamil dan cuti nikah. Ada yang masih terlambat masuk serta masih ada yang malas masuk kerja, tetapi mereka yang masuk dalam kategori kelompok 8% dan telah mendapat teguran serta dimasukkan ke dalam pembinaan disiplin kerja oleh Badan Kode Etik terutama bagi yang kurang kehadirannya tanpa keterangan serta yang terlambat masuk kerja. Pada 2019 peneliti hanya menghitung persentase kehadiran pegawai pada Januari hingga September 2019. Artinya bulan Oktober, November dan Desember belum dihitung karena belum habis tahun. Dengan data yang didapatkan, dapat dilihat kehadiran pegawai 100% hadir kerja sebanyak 97% selama bulan Januari hingga September 2019. Artinya hampir mendekati 100% kehadiran kerja pegawai, karena yang 3% yang tidak hadir dalam kondisi sakit, cuti hamil dan cuti nikah dan tidak ada yang malas masuk kerja atau terlambat kerja yang lebih dalam hitungan 7.5 jam.

Dengan melihat data persentase absensi kehadiran pegawai dapat disimpulkan bahwa ketegasan Kakanwil dalam membina pegawainya mampu

mengubah pola pikir pegawai untuk patuh terhadap aturan disiplin masuk kerja dalam rangka mewujudkan kualitas kinerja.

Reformasi Birokrasi di Unit Pegawaian

Penanaman disiplin kerja berikutnya diimplementasikan oleh Kakanwil Kepulauan Bangka Belitung adalah menanamkan rasa tanggung jawab pada setiap pegawai yang mendapatkan tugas sesuai kemampuan pada unit kerjanya masing-masing. Hal ini dilakukan agar tercapai kinerja maksimal dengan cepat, tepat waktu. Untuk mewujudkan hal itu semua maka Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama melakukan reformasi birokrasi pada Unit Kepegawaian.

Mengacu pada kebijakan Menteri Agama RI terkait dengan Reformasi Birokrasi bahwa Reformasi Birokrasi harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan sistematis. Ada enam yang harus dilakukan semua pegawai/ASN Kementerian Agama agar bisa mengimplementasikan kebijakan pemerintah tersebut secara terpadu dan utuh yaitu:

1. Membentuk dan mengoptimalkan agen perubahan di jajaran Satker.
2. Membuat regulasi *reward* dan *punishment*. Hal ini penting sebagai benteng acuan dan motivasi agar dalam bekerja terdapat rambu dan gambaran yang harus dilakukan.
3. Mengimplementasikan program reformasi artinya harus terus sejalan dengan program pemerintah.
4. Memperkuat peran kelompok kerja reformasi birokrasi baik pusat maupun daerah agar selalu koordinasi secara berkala.
5. Menyusun mekanisme hitungan capaian kinerja individu untuk semua jajaran kabupaten/kota dan madrasah. Melakukan penilaian kinerja kepada Kepala Madrasah dan KUA, yang merupakan upaya dalam mencari format kualitas kinerja terukur sebagaimana diamanahkan Kemenpan Reformasi Birokrasi.
6. Penganggaran harus berorientasi pada skala prioritas dan kebutuhan.

Seorang pemimpin harus siap memikul beban, tanggungjawab dan mampu menyelesaikan permasalahan, sehingga dapat melaju pada capaian atau target yang harus dipenuhi. Apabila tidak sanggup, maka mundur dari jabatan, dan siap diganti oleh yang lain. Kakanwil menyampaikan bahwa memimpin harus dengan hati dan pengetahuan, mengerti terhadap pengetahuan dan pekerjaan, kedua harus memiliki *skill* untuk menyelesaikan segala persoalan, ketiga harus mempunyai sikap dan keteledanan yang dapat menjadi teladan oleh pegawai/ASN dan masyarakat.

Apa yang disampaikan Kakanwil bahwa akan mengganti pejabat yang tidak sanggup atau tidak sesuai dengan kemampuannya maka diganti dengan yang mampu menduduki jabatan dan pekerjaan yang dipertanggungjawabkan kepada mereka sesuai dengan tujuan Reformasi Birokrasi (Wawancara dengan Kabag Kepegawaian tanggal 30 Juni 2019).

Pelayanan ke Publik cepat tepat sesuai aturan

Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama menyampaikan kepada pejabat dan para pegawai agar dalam memberikan pelayanan publik dapat melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawab dengan baik melalui perumusan bersama visi, misi, tujuan, serta strategi yang akan dilaksanakan cepat, tepat sesuai aturan. Apabila tidak mampu maka akan diganti posisinya. Sebagai pelayan kita wajib mempunyai kualitas kinerja sehingga pekerjaan sebagai pelayan publik hasilnya dapat diterima dengan baik oleh masyarakat (Wawancara dengan Kakanwil, 30 Juni 2019).

Untuk mewujudkan kualitas kinerja pegawai saat ini telah didirikan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Wilayah Kementerian Agama Bangka Belitung untuk mempermudah layanan masyarakat dengan memanfaatkan teknologi dan komunikasi. Menurut masyarakat yang merasakan manfaat PTSP Bangka Belitung: "Dengan aplikasi online membantu, maka tidak hanya ingin dapat formasi dilempar ke sana ke mari, dan tidak lagi fitnah, itu sudah berlalu, moga PTSP transparansi akuntabel semakin baik," (Wawancara dengan Masyarakat tanggal 30 Juni 2019). Sementara dalam wawancara lanjutan dengan Kepala Kemenag Muhammad Ridwan menambahkan, PTSP ini berjalan beberapa pekan dan melayani 28 perizinan, ada beberapa izin yang selesai dalam satu hari (*one day service*). "Seperti pengurusan dokumen, permohonan rohaniawan dan beberapa lainnya".

Membentuk dewan Kode Etik

Secara internal, peningkatan kualitas kebijakan untuk optimalisasi pelayanan kepada masyarakat, penguatan komitmen dalam layanan, peningkatan mutu, efisiensi dan efektifitas, serta penguatan prinsip layanan akuntabel, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal tersebut terlihat pada kebijakan seperti pengukuhan tim Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP). Selain itu *reward* dan *punishment* diberlakukan untuk semua pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama untuk menciptakan kualitas kinerja dibuat terobosan dengan membentuk Majelis kode Etika Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama, hal ini dilakukan untuk memberikan rambu kepada seluruh pegawai untuk selalu hati-hati, mematuhi aturan kerja yang ada dan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku (Sumber Humas Kanwil Agama Bangka Belitung)

Ada lima indikator konsep kerja yang diberlakukan Kepala kantor Wilayah Agama Bangka Belitung, antara lain 5 indikator terdiri: 1. Menanam disiplin diri dengan wajib ikut apel. 2. Absensi kehadiran tidak ada toleransi bagi yang lambat, 3. Reformasi Birokrasi untuk pencapaian kinerja. 4. Pelayanan Publik cepat, tepat sesuai aturan. 5. Membentuk dewan Kode Etik. Bentuk kepemimpinan gaya Otoritas yang dipakai dapat menghasilkan kualitas kinerja para pegawai lebih baik. Dengan kata lain gaya kepemimpinan Otoritas bisa dilakukan.

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Bentuk gaya kepemimpinan ini menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat, sehingga pemimpin dan pegawai memiliki hak yang sama untuk berkontribusi dalam tanggung-jawab yang diemban. Gaya kepemimpinan ini memandang pegawai sebagai bagian dari keseluruhan organisasi publik sehingga mendapat tempat sesuai harkat dan martabat sebagai manusia. Pemimpin mempunyai tanggung-jawab untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi, serta mengkoordinasi berbagai pekerjaan pegawai. Dari hasil pengamatan peneliti Kepala kantor Wilayah Agama Bangka Belitung, dalam memimpin menerapkan juga gaya kepemimpinan demokarsi yang dilihat dari beberapa keputusan yang dibuat selalu melalui musyawarah. Ada 2 hal yang dilakukan gaya kepemimpinan Demokrasi yang dijalankan oleh Kepala kantor Wilayah Agama Bangka Belitung, antara lain; 1. Membentuk kekeluargaan dan keterbukaan, 2. Membina kedisiplinan pegawai.

Membentuk Kekeluargaan dan Keterbukaan dalam Memimpin

Dari hasil wawancara dengan pegawai bagian umum didapatkan bahwa setiap pekerjaan yang diberi pimpinan ke pegawai selalu diberikan arahan sehingga kita sebagai pegawai bisa melaksanakan tugas dengan baik sesuai arahan pimpinan (wawancara tanggal 1 Agustus 2019. Jam 9.15 Wib).

Diperjelas oleh Kasubag Kepegawaian, Kakanwil selalu mengadakan Workshop untuk menambah pengetahuan para pegawai, baik itu masalah kualitas kinerja maupun masalah yang ada dalam kehidupan beragama, salah satunya dengan Workshop tentang isu-isu kerukunan beragama. Bapak Muhammad Ridwan dengan gaya kepemimpinan Demokrasi dengan pendekatan kekeluargaan serta musyawarah.

Gaya Kepemimpinan Membina Kedisiplinan Pegawai

Pembinaan yang dilakukan memberikan waktu target menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan, bila tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya maka akan diberikan teguran-teguran yang dilakukan oleh pemimpin terhadap para pegawai yang tidak tepat waktu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan peraturan. Hal ini disampaikan Kasubag Kepegawaian dalam wawancaranya beliau mengatakan bila terjadi sering tidak tercapainya kinerja pegawai sesuai waktu yang ditetapkan, maka akan ada teguran buat pegawai.

Kepala Kantor wilayah Agama Bangka Belitung mengingatkan agar seluruh Pegawai Kementerian Agama meningkat disiplin dalam bekerja, masuk tepat waktu, selalu berada di tempat kerja, dan pulang sesuai jam kerja, mengingat Pemerintah telah menaikkan Tunjangan Kinerja Pegawai Kemenag untuk Tahun 2019 ini. Sehingga sudah selayaknya Pegawai Kementerian Agama untuk meningkatkan Etos Kerja dan pelayanan kepada masyarakat (wawancara dengan kasubag Perencanaan tanggal 1 Agustus 2019). Dengan hasil pengamatan peneliti pada gaya kepemimpinan Demokratis yang dilakukan oleh Kepala Kanwil Kemenag Prov. Kep. Bangka Belitung, Muhammad Ridwan dengan bentuk pemimpin berupa gayanya ini yang cenderung berupaya mengikutsertakan karyawan, dalam hal ini kepala bidang dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan dalam ambil keputusan kepada kepala bidang untuk diterapkan dalam bawahan mereka masing-masing, dapat motivasi dalam bentuk partisipasi karyawan dalam menentukan suatu metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai.

Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*.

Gaya kepemimpinan *Laissez Faire* dalam metode ini memberikan suatu kebebasan mutlak kepercayaan kepada semua pegawai yang dipimpinya. Seluruh keputusan yang diberikan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada para pegawainya sesuai peran mereka dalam suatu organisasi. Kepemimpinan ini hanya memiliki suatu peran bersifat pasif sehingga cenderung tidak mampu memberikan keteladanan bagi kepemimpinannya. Di sisi lain, kepemimpinan kendali bebas sangat sesuai dengan anggota yang berkompetensi dan berkomitmen tinggi. Tetapi pada era ini, sebagian besar para ahli memberikan gaya kepemimpinan yang mampu mengembangkan produktivitas kerja anggota, berawal dari teori sifat sampai teori situasional.

Sesuai dari hasil penelitian dan pengamatan serta data-data yang diperoleh penulis selama penelitian Kepala Kanwil Kemenag Prov. Kep. Bangka Belitung, Muhammad Ridwan. Beliau sama sekali tidak menggunakan Gaya kepemimpinan *Laissez Faire*. Karena dari pengamatan peneliti, Kepala Kanwil Kemenag Prov. Kep.

Bangka Belitung, Muhammad Ridwan hanya menggunakan dua gaya kepemimpinan Demokratis dan gaya kepemimpinan Otokratis.

Kesimpulan

Gaya Kepemimpinan otokratis ini meletakkan seorang pemimpin sebagai sumber kebijakan. Pemimpin merupakan segala-galanya. Pegawai dipandang sebagai orang yang melaksanakan perintah pemimpin. Dari gaya kepemimpinan ini yang menjadi pengamatan peneliti dalam melihat konsep kerja yang diciptakan Kepala kantor Wilayah Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, antara lain 5 indikator tersebut adalah: 1. Menanam disiplin diri dengan wajib ikut Apel. 2. Absen atau kehadiran tidak ada toleransi bagi yang lambat. 3. Reformasi Birokrasi untuk terwujudnya pencapaian kerja. 4. Pelayanan ke Publik cepat tepat sesuai aturan 5. Membentuk dewan Kode Etik.

Gaya Kepemimpinan Demokrasi ini menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat, sehingga antara pemimpin dan pegawai memiliki hak yang sama untuk berkontribusi dalam tanggung jawab yang diembannya. Hal ini dilihat beberapa keputusan yang dibuatnya selalu melalui musyawarah dalam menetapkan putusan. Ada 2 hal yang dilakukan dalam gaya kepemimpinan Demokrasi yang dijalani oleh Kepala Kantor Wilayah Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, antara lain 1. Membentuk kekeluargaan dan Keterbukaan. 2. Membina Kedisiplinan Pegawai.

Gaya kepemimpinan *Laissez Faire* ini memberikan kebebasan mutlak kepada pegawai. Seluruh keputusan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada pegawai. Peran kepemimpinan dalam gaya kepemimpinan ini bersifat pasif sehingga cenderung tidak mampu memberikan keteladanan bagi kepemimpinannya. Dari hasil penelitian dan pengamatan serta data-data yang diperoleh penulis selama penelitian Kepala Kanwil Kemenag Prov.Kep. Bangka Belitung, Muhammad Ridwan beliau samasekali tidak menggunakan Gaya kepemimpinan *Laissez Faire*.

Hasil atau tujuan dari suatu pekerjaan akan dapat terwujud apabila kita memiliki suatu kinerja yang baik. Pemeliharaan dan peningkatant erhadap kinerja dalam bekerja perlu terus dibina walaupun dari hasil analisa yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa sikap kerja Gaya kepemimpinan Kepala Kantor Wilayah Agama Kepulauan Provinsi Bangka Belitung dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawainya tergolong klasifikasi yang baik.

Daftar Pustaka

- Amalia, et.al. "Pengaruh Nilai Islam terhadap Kinerja Kerja." *Jurnal Mimbar* 29 (Desember 2013).
- Ardiansyah. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gama Media, 2018.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Daryanto, Bintoro. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media, 2017.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.
- Fahmi, Irham. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Hadi, Abdul. "Moralitas Pancasila dalam Konteks Masyarakat Global: Mengkaji Pendidikan Kewarganegaraan untuk Penguatan Nilai Moral dalam Konteks Globalisasi." *Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial dan Sains* 8 (Desember 2019).
- Hayat. *Kebijakan Publik*. Surabaya: Intrans Publishing, 2018.
- Hayat, et.al. *Reformasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Prenadamedia, 2018.
- Ilmi, Muhammad Ulul. "Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil." *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik* 4 (September-Desember 2016).
- K, Robi Cahyadi. "Inovasi Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Daerah." *Jurnal Fiat Justisia* 10, no. 3 (Juli-September 2016).
- Kartono, K. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: RadjaGrafindo Persada, 2006.
- Komarudin, Inu Kencana. *Kepemimpinan Pemerintah Indonesia*. Bandung: Refika Aditama, 2006.
- Maimunah. "Kepemimpinan dalam Perspektif Islam dan Dasar Konseptualnya." *Jurnal Al Afkar* 5 (April 2017).
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press, 2017.
- Sugandi, Yoga Suprayogi. *Administrasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011.
- Susilo, Istiqomah Qodriani Fajrin dan Heru. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 61 (Agustus 2018).
- Swasono, Sri Edi. *Ekspose Ekonomika, Mewaspada Globalisme dan Pasar Bebas*. Yogyakarta: Pusat Studi Ekonomi Pancasila, 2005.
- Thoha, Mifta. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: RadjaGrafindo Persada, 2017.
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Press, 2008.
- Wahab, Solichin Abdul. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara, 1997.
- Waridin, Masrukhin dan. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai." *Ekobis* 7 (2008).