

BAB III

PENYAJIAN DATA

Dalam BAB III ini data yang disajikan berdasarkan dari hasil penelitian terhadap kepemimpinan di Kementerian Agama Islam Kota Pekanbaru. penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Pegawai Kementerian Agama Kota Pekanbaru.

Adapun teknik yang penulis gunakan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah teknik penyebaran angket, dokumentasi dan observasi secara langsung. Penulis memberikan angket kepada responden untuk lebih melengkapi data dalam penelitian, penulis melihat dokumen-dokumen Kementerian Agama Kota Pekanbaru yang dapat untuk dijadikan dan terakhir penulis juga melakukan observasi langsung tentang Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Kementerian Agama Kota Pekanbaru.

Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Pegawai

Kementerian Agama Kota Pekanbaru

1. Data Umum Responden Pengisi Kuesioner

Tabel III.1

Jenis kelamin pegawai

No	Jenis Kelamin Pegawai	F	P
1	Laki-Laki	28	49 %
2	Perempuan	29	51 %
Jumlah		57	100 %

Dari tabel diatas diperoleh kesimpulan, dari 57 pegawai yang mengisi kuisisioner terdiri dari 28 orang laki-laki dan 29 orang perempuan.

Tabel III.2

Usia Pegawai

No	Usia Pegawai	F	P
1	20-35 tahun	29	51 %
2	36-60 tahun	28	49 %
Jumlah		57	100 %

Dari data tabel diatas diperoleh kesimpulan, dari 57 pegawai yang mengisi kuisisioner terdapat rentang usia 20-35 tahun sebanyak 29 orang dan 36-60 tahun sebanyak 28 orang.

Tabel III.3

Pendidikan

No	Pendidikan	F	P
1	Magister/S2	1	1,75 %
2	Sarjana/S1	40	70 %
3	Diploma/DIII	16	28 %
Jumlah		57	100 %

Dari data tabel diatas diperoleh kesimpulan, dari 57 pegawai yang mengisi kuisisioner terdiri dari latar belakang pendidikan tamatan Diploma/DIII sebanyak 16 orang atau 28 %, Sarjana/S1 sebanyak 40 orang atau 70 %, dan Magister/S2 sebanyak 1 orang atau 1,75 %.

Tabel III.4

Jabatan Pegawai

No	Jabatan Pegawai	F	P
1	Kepala Sub Bagian	8	14 %
2	Staf	49	86 %
Jumlah		57	100 %

Dari data tabel diatas diperoleh kesimpulan, dari 57 pegawai yang mengisi kuisisioner terdiri dari Kepala Sub Bagian sebanyak 8 orang atau 14 %, dan Staf sebanyak 49 orang atau 86 %.

Tabel III.5

Masa Kerja

No	Masa Kerja	F	P
1	1-10 Tahun	20	35 %
2	11- 40 Tahun	37	64,75 %
Jumlah		57	100 %

Dari data tabel diatas diperoleh kesimpulan, dari 57 pegawai yang mengisi kuisisioner terdapat rentang masa kerja 1-10 tahun sebanyak 20 orang dan 11-40 tahun sebanyak 37 orang.

2. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tabel III.6

Pemimpin Berbicara Tentang Nilai-Nilai Dan Keyakinan Terpenting Dari Dirinya

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat sering	35	61,25 %
2	Sering	16	28 %
3	Kurang Sering	4	7 %
4	Tidak sering	2	3,5 %
Jumlah		57	100 %

Melalui tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin bserbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan terpenting dari dirinya sangat sering 35 orang (61,25 %).

Sedangkan yang menjawab sering 16 orang (28 %), yang menjawab kurang sering 4 orang (7 %), dan yang menjawab tidak sering 2 orang (3,5 %).

Tabel III.7

Pemimpin Membuat Bawahan Bangga Kepada Dirinya

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat pernah	36	63 %
2	Pernah	17	29,75 %
3	Jarang	3	5,25 %
4	Tidak pernah	1	2 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin membuat bawahan bangga kepada dirinya sangat pernah 36 orang (63 %), yang menjawab pernah 17 orang (29,75 %), yang menjawab jarang 3 orang (5,25 %), dan yang menjawab tidak pernah 1 orang (2 %).

Tabel III.8

Pemimpin Bertindak Melampaui Kepentingan Pribadinya Demi Kebaikan
Kelompok

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat pernah	36	63 %
2	Pernah	16	28 %
3	Jarang	5	9 %
4	Tidak pernah	0	0 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin bertindak melampaui kepentingan pribadinya demi kebaikan kelompok sangat pernah 36 orang (63 %), yang menjawab pernah 16 orang (28 %), yang menjawab jarang 5 orang (9 %), dan menjawab tidak pernah 0 orang (0 %).

Tabel III.9

Pemimpin Bertindak Dengan Cara Yang Dapat Membuat Pegawai Hormat
Kepadanya

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat pernah	39	68,25 %
2	Pernah	15	25,25 %
3	Jarang	3	5,25 %
4	Tidak pernah	0	0 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin bertindak dengan cara yang dapat membuat pegawai hormat kepadanya sangat pernah 39 orang (68,25 %), yang menjawab pernah 15 orang (25,25 %), yang menjawab jarang 3 orang (5,25 %), dan yang menjawab tidak pernah 0 orang (0 %).

Tabel III.10

Pemimpin Mempertimbangkan Konsekuensi Moral Dan Etis Dari Keputusannya

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat mempertimbangkan	44	77 %
2	Mempertimbangkan	11	19,25 %
3	Kurang mempertimbangkan	2	3,5 %
4	Tidak mempertimbangkan	0	0 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dari keputusan sangat mempertimbangkan 44 orang (77 %), yang menjawab mempertimbangkan 11 orang (19,25 %), yang menjawab kurang mempertimbangkan 2 orang (3,5 %), dan yang menjawab tidak mempertimbangkan 0 orang (0 %).

Tabel III.11

Pemimpin Memperlihatkan Perasaan Yang Kuat Dan Yakin Terhadap Hal-Hal
Yang Dikerjakan

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat memperlihatkan	42	73,5 %
2	Memperlihatkan	13	22,75 %
3	Kurang memperlihatkan	2	3,5 %
4	Tidak memperlihatkan	0	0 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin memperlihatkan perasaan yang kuat dan yakin terhadap hal-hal yang dikerjakan sangat memperlihatkan 42 orang (73,5 %), yang menjawab memperlihatkan 13 orang (22,75 %), yang menjawab kurang memperlihatkan 2 orang (3,5 %), dan yang menjawab tidak memperlihatkan 0 orang (0 %).

Tabel III.12

Pemimpin Berbicara Dengan Optimis Tentang Masa Depan

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat optimis	47	82,25 %
2	Optimis	7	12,25 %
3	Kurang optimis	2	3,5 %
4	Tidak optimis	1	2 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat pemimpin berbicara dengan optimis tentang masa depan sangat optimis 47 orang (82,25 %), yang menjawab optimis 7 orang (12,25 %), yang menjawab kurang optimis 2 orang (3,5 %), dan yang menjawab tidak optimis 1 orang (2 %).

Tabel III.13

Pemimpin Berbicara Dengan Antusias Tentang Hal Yang Ingin Dicapai

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat pernah	47	82,25 %
2	Pernah	7	12,25 %
3	Jarang	2	3,5 %
4	Tidak pernah	1	2 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin berbicara dengan antusias tentang hal yang ingin dicapai sangat pernah 47 orang (82,25 %), yang menjawab pernah 7 orang (12,25 %), yang menjawab jarang 7 orang (3,5 %), dan yang menjawab tidak pernah 1 orang (2 %).

Tabel III.14

Pemimpin Mengungkapkan Dengan Jelas Sebuah Visi Masa Depan Dengan
Pegawainya

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat sering	45	78,75 %
2	Sering	11	19,25 %
3	Kurang Sering	1	2 %
4	Tidak sering	0	0 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin mengungkapkan dengan jelas sebuah visi masa depan dengan pegawainya sangat sering 45 orang (78,75 %), yang menjawab sering 11 orang (19,25 %), yang menjawab kurang sering 1 orang (2 %), dan yang menjawab tidak sering 0 orang (0 %).

Tabel III.15

Pemimpin Mengungkapkan Keyakinannya Bahwa Tujuan Dapat Dicapai

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat sering	41	72 %
2	Sering	13	22,75 %
3	Kurang Sering	3	5,25 %
4	Tidak sering	0	0 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin mengungkapkan keyakinannya bahwa tujuan dapat dicapai sangat sering 41 orang (72 %), yang menjawab sering 13 orang (22,75%), yang menjawab kurang sering 3 orang (5,25 %), dan yang menjawab tidak sering 0 orang (0 %).

Tabel III.16

Pemimpin Kembali Mengkritisi Pemikiran Yang Telah Disampaikan
Untuk Mempertanyakan Kesesuaian Antara Pemikiran Itu Dengan
Pekerjaan Yang Dilakukan

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat sering	44	77 %
2	Sering	8	14 %
3	Kurang Sering	4	7 %
4	Tidak sering	1	2 %
Jumlah		57	100 %

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa sangat sering pemimpin kembali mengkritisi pemikiran yang telah disampaikan untuk mempertanyakan kesesuaian antara pemikiran dengan pekerjaan adalah 44 orang (77 %), jawaban sering 8 orang (14 %), jawaban kurang sering 4 orang (7 %), dan jawaban yang tidak sering 1 orang (2 %).

Tabel III.17

Pemimpin Mencari Pandangan Yang Berbeda Ketika Memecahkan Masalah

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat sering	45	78,75 %
2	Sering	6	10,5 %
3	Kurang Sering	3	5,25 %
4	Tidak sering	3	5,25 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat pemimpin mencari pandangan yang berbeda ketika memecahkan masalah sangat sering 45 orang (78,75 %), yang menjawab sering 6 orang (10,5 %), yang menjawab kurang sering 3 orang (5,25 %), dan yang menjawab tidak sering 3 orang (5,25 %).

Tabel III.18

Pemimpin Membuat Pegawai Dapat Melihat Masalah Dari Berbagai Sudut
Pandang

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat sering	49	86 %
2	Sering	8	14 %
3	Kurang Sering	0	0 %
4	Tidak sering	0	0 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin memperlihatkan perasaan yang kuat dan yakin terhadap hal-hal yang dikerjakan sangat sering 49 orang (86 %), yang menjawab sering 8 orang (14 %), yang menjawab kurang sering 0 orang (0 %), dan yang menjawab tidak sering 0 orang (0 %).

Tabel III.19

Pemimpin Menyarankan Cara Baru Dalam Mencari Cara Untuk Menyelesaikan Suatu Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat pernah	47	83 %
2	Pernah	8	14%
3	Jarang	2	3 %
4	Tidak pernah	0	0 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin menyarankan cara baru dalam mencari cari untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sangat pernah 47 orang (83 %), yang menjawab pernah 8 orang (14 %), yang menjawab kurang 2 orang (3 %), dan yang menjawab tidak pernah 0 orang (0 %).

Tabel III.20

Pemimpin Menghabiskan Waktunya Untuk Mengajar Dan Membina Pegawai

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat sering	28	49 %
2	Sering	23	40,25 %
3	Kurang Sering	6	10,5 %
4	Tidak sering	0	0 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin menghabiskan waktunya untuk mengajar dan membina pegawai sangat sering 28 orang (49 %), yang menjawab sering 23 orang (40,25 %), yang menjawab kurang sering 6 orang (10,5 %), dan yang menjawab tidak sering 0 orang (0 %).

Tabel III.21

Pemimpin Memberlakukan Pegawai Sebagai Seorang Individu, Bukan Hanya
Sebagai Anggota Kelompok

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat pernah	39	68,25 %
2	Pernah	14	24,5 %
3	Jarang	3	5,25 %
4	Tidak pernah	0	0 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin memberlakukan pegawai sebagai seorang individu, bukan hanya sebagai anggota kelompok sangat pernah 39 orang (68,25 %), yang menjawab pernah 14 orang (24,5 %), yang menjawab jarang 3 orang (5,25 %), dan yang menjawab tidak pernah 0 orang (0 %).

Tabel III.22

Pemimpin Menganggap Pegawai Memiliki Kebutuhan, Kemampuan, Dan Aspirasi Yang Berbeda Dari Orang Lain

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat pernah	47	82,25 %
2	Pernah	7	12,25 %
3	Jarang	3	5,25 %
4	Tidak pernah	0	0 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin menganggap pegawai memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda dari orang lain sangat pernah 47 orang (82,25 %), yang menjawab pernah 7 orang (12,25%), yang menjawab jarang 3 orang (5,25 %), dan yang menjawab tidak pernah 0 orang (0 %).

Tabel III.23

Pemimpin Membantu Pegawai Untuk Mengembangkan Potensi Diri

No	Alternatif Jawaban	Responden	
		F	P
1	Sangat membantu	51	90 %
2	Membantu	6	10 %
3	Kurang membantu	0	0 %
4	Tidak membantu	0	0 %
Jumlah		57	100 %

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pemimpin membantu pegawai untuk mengembangkan potensi diri sangat membantu 51 orang (90 %), yang menjawab membantu 6 orang (10 %), yang menjawab kurang membantu 0 orang (0 %), yang menjawab tidak membantu 0 orang (0 %).

Berdasarkan hasil wawancara, Menurut Drs. H. Damhir selaku Kasi PD Pontren dalam perusahaan dan lembaga, yang terpenting adalah integritas dan tanggung jawab. Penerapan konsep kepemimpinan yang dipakai adalah dengan mengajarkan seluruh pegawainya memiliki integritas yang tinggi kepada pekerjaannya sendiri dan kepada lembaga serta kepada pegawai yang ada dalam kelompok. Dengan begitu, maka akan lahir karakter-karakter seorang pemimpin yang tangguh dan juga mampu mencetak pegawai-pegawainya menjadi pemimpin yang hebat. Sehingga bermula dari situ maka para pegawai dan pimpinannya sendiri akan sama-sama berupaya memberikan hasil yang optimal. Selain itu yang

paling penting dalam kelompok ini adalah duplikasi. Sistem duplikasi ini membuat paradigma mereka terbuka dan meningkatkan kepercayaan kepada pemimpin. Dan mereka mengikuti apa yang dilakukan atau disarankan oleh pemimpin demi kebaikan kelompok sendiri. (Drs. H. Damhir, Kasi PD Pontren, *Wawancara*, 19 Mei 2013)

Menurut Drs. H. Damhir selaku Kasi PD Pontren, Pemimpin menyatakan misi yang jelas dan menarik yaitu dengan memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai kelompok atau akan jadi apakah sebuah kelompok itu. Pemimpin akan membantu pegawai untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari kelompok. Dengan begitu akan memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sebuah sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama. sehingga visi membantu, memandu tindakan dan keputusan dari setiap anggota kelompok yang sangatlah berguna saat pegawai atau kelompok diberikan kewenangan dan keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan ke pekerjaan mereka. Keberhasilan dari sebuah visi itu tergantung pada bagaimana baiknya hal ini disampaikan kepada pegawai. Hal ini harus disampaikan berulang kali pada setiap kesempatan dan dalam cara-cara yang berbeda. Bertemu dengan orang-orang secara langsung untuk menjelaskan visi itu dan menjawab pertanyaan tentang visi tersebut (Drs. H. Damhir, Kasi PD Pontren, *Wawancara*, 19 Mei 2013).

Tidak cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah

penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota kelompok. (Drs. H. Damhir, Kasi PD Pontren, *Wawancara*, 19 Mei 2013).

Tindakan pemimpin yaitu secara rahasia dan optimis. Anggota kelompok tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpin memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Hal ini sangat penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam mencapai visinya, khususnya di hadapan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat menular. sangatlah baik untuk menekankan pada apa yang telah dicapai sejauh ini daripada berapa banyak lagi yang harus dilakukan. sangatlah baik untuk menekankan aspek positif dari visi daripada halangan dan bahaya yang akan dihadapi. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan (Drs. H. Damhir, Kasi PD Pontren, *Wawancara*, 19 Mei 2013)

Pengaruh pemimpin yang memberikan motivasi dari sebuah visi tergantung pada dimana pegawai yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Terdapat kebutuhan yang lebih besar untuk memupuk keyakinan dan optimisme dalam diri mereka sendiri. Jika tepat, pemimpin harus mengingatkan para pegawai tentang bagaimana para pegawai dapat mengatasi halangan untuk mencapai kemenangan sebelumnya. Jika mereka tidak pernah berhasil pemimpin dapat membuat sebuah analogi antar situasi saat ini dengan

keberhasilan dari kelompok atau unit organisatoris serupa (Drs. H. Damhir, Kasi PD Pontren, *Wawancara*, 19 Mei 2013)

Pemimpin menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang pemimpin menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumber daya yang dibuat saat terdapat pertukaran antar sasaran, dengan pertanyaan yang ditanyakan pemimpin, dan dengan tindakan apa yang dihargai oleh pemimpin tersebut. Tindakan dramatis dan jelas terlihat merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan lebih mungkin memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional. Pengaruh dari tindakan simbolis makin meningkat saat mereka menjadi subjek dari cerita dan mitos yang tersebar di antara para anggota kelompok dan diceritakan kembali terus menerus secara bertahun-tahun kepada pegawai baru (Drs. H. Damhir, Kasi PD Pontren, *Wawancara*, 19 Mei 2013)

Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen pegawai adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan pegawai. Seorang pemimpin yang meminta pegawai untuk mengamati standar tertentu juga harus mengamati standar yang sama. Seorang pemimpin yang meminta pegawai untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama (Drs. H. Damhir, Kasi PD Pontren, *Wawancara*, 19 Mei 2013)

salah satu yang diberikan pemimpin kepada pegawainya yaitu dengan memberikan kewenangan kepada pegawai untuk mencapai visi itu. Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada pegawai dan kelompok. Ini berarti meminta pegawai untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menetapkan strategi atau mencapai sasaran, bukannya memberitahu mereka secara rinci tentang apa yang harus dilakukan. Ini berarti mendorong pegawai untuk mengusulkan solusi masalah dan mendukung pegawai yang memegang tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah itu sendiri. Memberikan kewenangan juga berarti mengurangi halangan birokrasi atas bagaimana pekerjaan itu dilakukan sehingga pegawai memiliki lebih banyak keleluasaan. Akhirnya, memberikan kewenangan berarti memberikan sumber daya yang memadai bagi pegawai untuk menjalankan sebuah tugas dimana mereka diberikan tanggung jawab (Drs. H. Damhir, Kasi PD Pontren, *Wawancara*, 19 Mei 2013)