

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan suatu sistem yang membutuhkan hubungan kerja sama antara sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam suatu organisasi pemerintahan selalu melibatkan sekelompok orang untuk berinteraksi secara intensif yang kemudian interaksi tersebut akan disusun menjadi suatu struktur yang akan membantu dalam usaha pencapaian tujuan bersama. Salah satu faktor yang mendukung keberhasilan suatu organisasi adalah dengan adanya sumber daya manusia (Mahmud, 2019).

Sebab itu diperlukan adanya upaya yang dapat meningkatkan kinerja setiap pegawai lembaga pemerintahan agar dapat berpartisipasi secara maksimal untuk menuju ke arah kesuksesan yang ingin dicapai. Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada sistem-sistem formal pada suatu organisasi yang bertujuan untuk memastikan penggunaan kemampuan manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi (Mathis dan Jackson, 2006: 3). Tanpa adanya individu yang memiliki kemampuan dan kompetensi, organisasi tidak akan mencapai tujuannya. Maka dari itu, Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi.

Organisasi Pemerintahan di Indonesia merupakan organisasi sektor publik untuk penataan pemerintahan baik dalam aspek eksternal dan internal guna mencapai tujuan negara yaitu memberikan peningkatan kesejahteraan yang maksimal kepada masyarakat. Selanjutnya dalam menjalankan pemerintahannya, organisasi pemerintahan di Indonesia diharuskan untuk bersikap proaktif dan memanfaatkan kepemimpinan yang berkualitas guna membangkitkan semangat kerja di antara bawahannya, sehingga mereka dapat berperan aktif dan berpartisipasi dalam proses pembangunan serta mampu menjadi *creator*, *innovator*, dan *fasilitator* dengan tujuan mengoptimalkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam melakukan pembangunan nasional, baik organisasi berskala besar maupun organisasi publik bergantung pada kualitas sumber daya manusianya, mulai dari perencana, pemikir, pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, dan pelaksana serta para pelaku fungsi kontrol atau pengawasan pembangunan. Sumber daya manusia inilah yang membuat sumber daya lainnya berjalan. Usaha untuk mengatur dan mengarahkan sumber daya ini disebut dengan manajemen. Sedangkan inti dari manajemen adalah kepemimpinan (*leadership*) (Siagian, 1980). Dengan menerapkan kepemimpinan maka pemimpin akan berpengaruh pada sudut pandang bawahan dan memotivasinya, dengan cara membimbing dan mengarahkan karyawan pada tugas dan tujuan jelas yang ingin dicapai, serta pelaksanaan kerja yang efektif.

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang berarti seseorang yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan menginspirasi seseorang dalam menyelenggarakan suatu sistem dalam organisasi agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuan dengan cara kerja yang efektif dan efisien. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam mengendalikan orang-orang dalam suatu organisasi. Jika seseorang berpotensi untuk memengaruhi orang lain, maka di situlah suatu kepemimpinan akan terlihat. Peran seorang pemimpin yang sangat strategis kritis dalam mencapai misi, visi, dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motivasi yang mendorong kita untuk mencermati hal hal yang berkaitan dengan kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan suatu bentuk kekuasaan yang didasari oleh kapabilitas / kemampuan pribadi, yaitu mampu mengajak dan mengarahkan orang lain untuk melaksanakan tugas demi mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan pada pemerintahan tidak hanya merupakan sosok yang memberikan perintah saja, melainkan mereka dituntut tampil sebagai pemberi pelayanan, tumpuan dalam suatu organisasi yang mempunyai visi untuk mendorong organisasi untuk berkembang, menjadi panutan dan pemberi arah, sebagai penanggung tiap resiko dari setiap keputusan, serta mampu memanfaatkan resiko tersebut menjadi peluang untuk memajukan organisasi atau perusahaan.

Dengan adanya proses manajemen lembaga pemerintah yang tangguh dan SDM yang handal, suatu organisasi akan terjamin eksistensinya. Maka dari itu, sangat perlu untuk meningkatkan kinerja setiap pegawai agar dapat memberikan kontribusi terbaiknya demi mencapai tujuan bersama.

Moeheriono dalam Rosyida (2010: 11) menyimpulkan dalam bukunya bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mengupayakan tujuan organisasi yang dinaunginya secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja mempunyai arti penting bagi karyawan karena dengan adanya penilaian kinerja karyawan berarti mendapat perhatian dari atasan. Bersangkutan dengan hal tersebut, manajemen lembaga pemerintah perlu mewujudkan Gaya Kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik pegawai. Pentingnya peranan pegawai negeri dalam kegiatan roda pemerintahan khususnya dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat sebagai suatu instansi, memberi konsekuensi pada perlunya seorang pegawai negeri memiliki tanggung jawab dan pengabdian yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang dibebankan kepadanya. Karena tanpa adanya rasa tanggung jawab dan pengabdian maka pegawai negeri akan cenderung lambat dalam prosesnya, keadaan tersebut tentunya akan memengaruhi kualitas kerja pegawai. Oleh karena itu, agar pegawai negeri dapat melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab dan dengan suasana kerja yang menyenangkan sehingga menambah kenyamanan untuk mengerjakan tugas, maka keadaan pemimpin dalam melaksanakan fungsi Kepemimpinannya dengan baik sangat penting dalam menggerakkan pegawai. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-

sebenarnya untuk membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungan kerjanya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan atau evaluasi terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya kepemimpinan mempunyai keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Setiap pimpinan memiliki pola yang berbeda-beda untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan setiap pegawai untuk mengeluarkan semua potensi yang dimiliki berdasarkan perilaku pegawainya. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma, dan budaya organisasi dipandang sebagai suatu syarat untuk organisasi untuk mencapai kesuksesan.

Stoner (1996: 165) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja. Bagaimana seorang pemimpin mengambil keputusan dan cara mereka berperilaku akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang ditunjukkan melalui gaya kepemimpinan mempunyai fungsi sebagaimana dikemukakan oleh Rivai dalam Pasolong (2021: 30) yaitu: menciptakan visi dan rasa komunitas, membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya, menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan yang berlainan, mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog, membantu menggunakan pengaruh mereka, memfasilitasi, memberi semangat pada yang lain, menopang tim, dan bertindak sebagai model. Kepemimpinan bukan sesuatu yang baru namun tetap relevan dan penting untuk dikaji dan diteliti, mengingat peran strategis dalam tatanan organisasi kepemimpinan menjadi sangat penting, karena diyakini sebagai faktor utama untuk menentukan arah perjalanan suatu organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin berperan sebagai penyalur dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasinya. Dari seorang pemimpin akan muncul gagasan-gagasan yang baru dan inovatif dalam mengembangkan suatu organisasi. Namun, tidak dipungkiri bahwa bawahan mereka juga memiliki peranan yang tidak kalah penting, karena bawahan inilah yang menjalankan dan melaksanakan gagasan pimpinan yang diterapkan dalam setiap keputusan. Bawahan yang juga disebut sebagai karyawan merupakan aset yang paling penting dari suatu organisasi. Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh seorang karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas per satuan periode waktu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Peningkatan kinerja karyawan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh, karena akan berdampak positif bagi organisasi dan diharapkan untuk dapat meningkatkan keefektifan dan efisiensi suatu organisasi termasuk organisasi yang

dinaungi pemerintah yaitu Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Salah satu caranya yaitu dengan menciptakan gaya kepemimpinan yang efektif dan menjalin komunikasi yang baik.

Kemampuan Kepemimpinan Kepala Kantor sebagai seorang pemimpin sangat penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi termasuk organisasi pemerintahan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan terutama berkaitan dengan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan merupakan salah satu instansi pemerintah yang menyediakan berbagai layanan yang berkaitan dengan keagamaan, seperti perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang bimbingan masyarakat, bidang pelayanan agama dan keagamaan, penyelenggaraan pendidikan dan keagamaan, penyelenggaraan haji dan umrah, dan penyelenggaraan jaminan produk halal. Untuk mewujudkan hasil kinerja yang baik, tentunya pemimpin dan pegawai harus mengoptimalkan produktivitas kerja terhadap perusahaan. Pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah untuk mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan. Berdasarkan observasi awal, peneliti melihat bahwa produktivitas kerja pegawai masih harus ditingkatkan lagi, penerapan gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menyebabkan penurunan produktivitas kerja pegawai. Peneliti juga menemukan bahwa setiap Unit Organisasi mempunyai seseorang sebagai penanggung jawab, merekalah yang akan menggerakkan dan mengarahkan seluruh anggota unit untuk menjalankan tugasnya. Para anggota dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasi secara efektif dan efisien.

Adapun visi dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan yaitu "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". Artinya sangat diperlukan koordinasi yang baik antara pemimpin dan bawahan dalam menjaga komunikasi dan harmonisasi untuk mencapai visi dari organisasi itu sendiri. Di sinilah peran pemimpin diperlukan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja pegawai sehingga dapat mempertahankan eksistensi dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan pegawainya.

Untuk menyediakan layanan yang optimal, pemerintah telah menerapkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian direvisi melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, mengatur penyelenggaraan pemerintahan daerah dengan lebih mengutamakan pelaksanaan asas desentralisasi. Revisi ini menekankan pada pemberian wewenang yang luas kepada pemerintah daerah, bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memberdayakan mereka, menjamin proses demokratisasi, memberikan perlindungan hukum, dan menjamin kehidupan yang layak. Sesuai dengan lampiran Lampiran Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor

109 Tahun 2017 tentang Standar Pelayanan Pada Kementerian Agama yang menyatakan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, perlu disusun standar pelayanan dalam rangka keseragaman penyelenggaraan pelayanan publik pada Kementerian Agama agar dapat diselenggarakan secara terukur, berkualitas, terjangkau, sederhana, dan cepat. Tujuan standar pelayanan ini untuk meningkatkan kualitas kinerja pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan selaras dengan kemampuan unit di Kementerian Agama sehingga mendapatkan kepercayaan masyarakat.

Hasil penelitian terdahulu oleh Bakti dan Laode Muhammad Elwan (2019) dengan judul Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Kendari menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki peran yang penting untuk mengarahkan, menggerakkan, mempengaruhi serta memotivasi bawahannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, agar tidak terjadi berbagai penyimpangan dari tujuan yang ditetapkan semula. Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kota Kendari menggunakan kerja sama dan diskusi tim dalam membahas kerja dan pengambilan keputusan, hal ini sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan demokratis. Namun, gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan belum sepenuhnya meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini didasarkan pada hasil analisis dan wawancara masing-masing indikator. Seperti masih kurangnya beberapa fasilitas/sarana kantor dan di lapangan pada sub variabel perhatian pimpinan pada lingkungan kerja pegawai. Penelitian ini berbeda dengan skripsi penulis karena fokus utamanya adalah pada motivasi kerja sebagai variabel dependen, bukan kinerja pegawai secara menyeluruh. Selain itu, penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada satu jenis gaya kepemimpinan, yakni gaya demokratis, sedangkan skripsi ini mengkaji enam indikator kemampuan kepemimpinan berdasarkan teori Kartini Kartono (2016), yaitu kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, komunikasi, mengendalikan bawahan, tanggung jawab, dan mengendalikan emosi, serta dampaknya secara langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu lainnya oleh Muhammad Ridhani Maulana (2019) dengan judul Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Banjarmasin dengan hasil penelitian bahwa untuk mencapai tujuan diperlukan suatu organisasi yang tertib dengan peraturan, pembagian tugas, cara kerja dan hubungan antara pekerjaan yang satu dengan yang lain atau dengan kata lain diperlukan suatu manajemen pemerintahan yang baik agar pekerjaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Untuk dapat melaksanakan tugas diperlukan adanya aparatur yang dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien yang berarti dituntut adanya kinerja dalam diri setiap aparatur pemerintah untuk mewujudkan tujuan dari organisasi. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Banjarmasin telah berperan baik dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan skripsi penulis karena sama-sama membahas hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Namun, pendekatan yang digunakan berbeda,

di mana penelitian Ridhani lebih fokus pada struktur peran formal pemimpin berdasarkan teori Mintzberg (1973), sementara skripsi ini menggunakan pendekatan perilaku kepemimpinan berdasarkan indikator-indikator kemampuan yang lebih dinamis dan kontekstual. Selain itu, penelitian Ridhani tidak secara eksplisit menelaah aspek emosional, partisipasi, dan komunikasi interpersonal dalam kepemimpinan, yang justru menjadi fokus utama dalam skripsi ini.

Serta penelitian oleh Khairunnisa (2021) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar menggunakan pendekatan kuantitatif untuk meneliti pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut, motivasi kerja dan kepuasan kerja digunakan sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Khairunnisa mengacu pada teori yang menyatakan bahwa pemimpin mampu menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan memuaskan pegawai, sehingga mereka terdorong untuk bekerja dengan lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini berbeda dengan skripsi penulis baik dari segi pendekatan maupun fokus analisis. Penelitian Khairunnisa menggunakan metode kuantitatif dan analisis jalur (*path analysis*), sementara skripsi ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Selain itu, fokus skripsi ini tidak hanya melihat hubungan antarvariabel secara statistik, tetapi lebih pada pemahaman mendalam terhadap praktik kepemimpinan berdasarkan pengalaman nyata narasumber di lingkungan kerja, serta bagaimana enam indikator kemampuan kepemimpinan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh, baik dari aspek produktivitas, kedisiplinan, inisiatif, maupun komunikasi.

Dengan demikian, ketiga penelitian terdahulu tersebut memperkaya referensi konseptual dan empiris dalam memahami hubungan antara kepemimpinan dan performa pegawai. Namun, masing-masing memiliki fokus, pendekatan, dan teori yang berbeda dengan skripsi ini. Penelitian Bakti & Laode menitikberatkan pada gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja; Ridhani menelaah peran manajerial berdasarkan teori Mintzberg (1973); sedangkan Khairunnisa menggunakan pendekatan struktural dengan variabel mediasi motivasi dan kepuasan kerja. Sementara itu, skripsi ini menawarkan pendekatan baru yang lebih integratif dan mendalam melalui indikator kepemimpinan menurut Kartini Kartono serta pendekatan kualitatif berbasis wawancara langsung, yang memberikan gambaran utuh tentang praktik kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan pernyataan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini ialah bagaimana kemampuan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Dengan adanya analisis yang mendalam terkait kemampuan kepemimpinan ini, diharapkan setiap pemimpin dapat berperan aktif dalam menjalankan perannya sesuai dengan karakteristik masing-masing

pegawainya, serta pegawai dapat menjalankan tugas sesuai dengan arahan tanpa hambatan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama penerapan kepemimpinan ini adalah untuk keberhasilan seorang pemimpin dalam mengarahkan proses pengambilan keputusan, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai karena seorang pemimpin dapat mempengaruhi berbagai aspek dalam organisasi.

1.2 Tinjauan Teori

1.2.1 Kepemimpinan

Sebagian besar definisi kepemimpinan menunjukkan asumsi bahwa kepemimpinan ialah suatu proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk mengarahkan, membuat struktur, dan melakukan proses manajemen di dalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi, memberi contoh, serta memberi motivasi kepada orang lain sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam suatu organisasi. Tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya bukan hanya terbatas dalam kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja tetapi lebih dari itu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh anggota organisasinya untuk ikut berperan aktif sehingga mampu memberikan yang terbaik dalam usaha mencapai tujuan.

Menurut Robbins (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi tim untuk mencapai visi atau tujuan. Bangun (2012: 64) kepemimpinan (*leadership*) adalah proses yang digunakan pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut atau bawahannya. Dengan kata lain, pemimpin dapat dipilih melalui penunjukan resmi dari dalam kelompok.

Sedangkan menurut Rivai V (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sekelompok orang agar mau bekerja keras untuk mencapai tujuan kelompok. Kepemimpinan mengacu pada kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan membimbing seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Meskipun dari beberapa penelitian tentang kepemimpinan tidak mengungkapkan sifat yang dimiliki oleh semua pemimpin yang sukses, banyak dari mereka ditemukan memiliki sifat yang sama. Hal ini mencakup keterampilan dalam memecahkan masalah, wawasan masalah kelompok, kecerdasan, kemauan untuk bertanggung jawab, keterampilan sosial, dan kesadaran diri dan lingkungan.

Sementara itu menurut Rivai & Deddy (2012) bahwa pemimpin harus mampu menggerakkan lembaga atau organisasinya secara matang dalam menjalankan tanggung jawab kepemimpinannya. Kepemimpinan terbagi dalam lima dimensi, yaitu :

1. Kemampuan memajukan kerjasama dan hubungan yang baik.

2. Kemampuan efektif.
3. Kepemimpinan partisipasif.
4. Kemampuan untuk mendelegasikan tugas atau waktu.
5. Kemampuan untuk mendelegasikan tugas atau wewenang.

Menurut Kartono (2016) menyatakan indikator kepemimpinan yaitu:

1. Kemampuan mengambil keputusan.
2. Kemampuan memotivasi.
3. Kemampuan komunikasi.
4. Kemampuan mengendalikan bawahan.
5. Tanggung jawab.
6. Kemampuan mengendalikan emosinya.

(Kartono, 2013: 93) mengemukakan bahwa fungsi dari kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, menggerakkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi dengan baik, memberi pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju. Sedangkan menurut (Siagian, 2010: 47) bahwa kemampuan untuk mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang, berbagai kriteria itu berkisar pada kemampuan seorang pemimpin untuk menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu (1) Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan, kemampuan para pemimpin sebagai penentu arah yang akan dicapai dimasa depan. (2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, tidak terbatas pada pemeliharaan hubungan baik saja namun harus membuahkan perolehan dukungan yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan. (3) Pimpinan sebagai komunikator yang efektif, pentingnya komunikasi yang efektif dalam usaha peningkatan kemampuan dalam memimpin seseorang. (4) Pimpinan sebagai mediator, seorang pimpinan selaku mediator dalam usahanya menangani konflik yang timbul, baik antara individu yang tergabung dalam suatu kelompok kerja maupun antara berbagai kelompok yang terdapat dalam organisasi. (5) Peran selaku interogator, artinya pimpinan sebagai penyatu dari berbagai individu dan kelompok yang berbeda cara pandang atau pola pikir untuk mencapai tujuan bersama.

Dari beberapa definisi kepemimpinan yang telah dikemukakan, menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan tingkah laku seorang pemimpin untuk menggerakkan, mendorong, membimbing serta berkomunikasi dengan bawahannya agar mau bekerja tanpa paksaan dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Berhasil atau tidaknya seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pemimpin itu memahami teori kepemimpinan dan bagaimana dia menerapkan gaya kepemimpinan.

Teori kepemimpinan berbicara tentang bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana adanya seorang pemimpin. Menurut Adam Ibrahim (1993: 132-133) pada dasarnya ada dua teori kepemimpinan, yaitu :

- a. Teori sifat (*trait theory*)

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat yang lebih dari pada yang dipimpinnya.

b. Teori situasional (*situational theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa pemimpin dipengaruhi oleh keadaan pemimpin, pengikut organisasi, dan lingkungan sosial. Karena gaya kepemimpinan seseorang dalam keadaan normal dan kritis akan berbeda. Keberhasilan karena situasi, artinya ada seorang pemimpin yang berhasil dalam keadaan normal dan sebaliknya ada pula yang dapat berhasil dengan baik dalam keadaan kritis.

1.2.2 Gaya Kepemimpinan

Setiap organisasi mempunyai seorang pemimpin yang akan selalu mejadi fokus dari semua gerakan, aktivitas, program, usaha, dan perubahan untuk menuju pada kemajuan di dalam kelompok atau organisasi. Pemimpin merupakan *inisiator*, *motivator*, *stimulator*, *dinamisator*, dan *inovator* dalam organisasinya untuk menentukan tujuan yang akan dicapai. Oleh karena itu pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan untuk mampu menggerakkan orang-orang menuju tujuan yang akan dicapai. Gaya kepemimpinan disebut dengan istilah *leadership style*, ialah cara pemimpin dalam melakukan fungsi leadership melalui serangkaian kemampuan dan tindakan yang dimilikinya.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mempunyai pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin menyangkut kemampuannya dalam membawa orang lain pada keberhasilan organisasi. Bila dilihat dari sudut pandang perilaku pemimpin, Hasibuan M (2013: 10) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahan, agar mereka mau bekerja sama dengan produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama saat memimpin bawahannya. Sebaliknya, mereka harus menyesuaikan dengan karakteristik tingkat kemampuan bawahannya dalam setiap tugas, memahami kelebihan dan kekurangan bawahannya, serta memahami cara menggunakan kelebihan bawahannya untuk berperan aktif menutupi kekurangannya.

Menurut Rivai V (2014: 272) yang meyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah rangkaian karakteristik yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, atau dapat dikatakan gaya kepemimpinan merupakan model perilaku dan strategi yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahannya. Sedangkan menurut Thoha (2003:303) gaya kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan itu timbul berdasarkan cara bertindak atau bertingkah laku dari pimpinan yang bersangkutan. Seorang pemimpin dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya yang berbeda tergantung dari situasi dan kondisi yang dihadapinya. Pemimpin yang efektif tidak menggunakan gaya tunggal apapun. Mereka menyesuaikan gaya pada situasi (Rivai, 2014: 16).

Hersey dan Lanchard dalam Widowo (2015: 276) menjelaskan bahwa terdapat empat gaya kepemimpinan, yaitu :

1. *Telling* (menjelaskan), pemimpin yang dapat mendefinisikan peran yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dan memberitahu pada bawahan tentang tugas yang diberikan.
2. *Selling* (menyediakan), pemimpin yang menyediakan bagi pengikut dengan instruksi yang terstruktur dan juga supportif.
3. *Participate* (memberikan partisipasi), pemimpin dan anggota terlibat dalam partisipasi pengambilan keputusan tentang cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. *Delegating* (mendelegasi), pemimpin memberikan delegasi dalam bentuk arah, petunjuk secara khusus kepada individu ataupun kelompok kerja karyawan.

Sedangkan menurut Hasibuan M (2016: 172) membagi gaya kepemimpinan meliputi :

1. Kepemimpinan Otoriter
Kepemimpinan otoriter adalah pengambilan keputusan atau kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Kepemimpinan Partisipatif
Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan dalam pengambilan keputusan.
3. Kepemimpinan Delegatif
Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan, sebagai fasilitator untuk bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melakukan pekerjaannya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku yang dilakukan oleh pemimpin dalam memberikan pengarahan terhadap bawahannya dengan kepercayaan juga termasuk bagaimana cara bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, serta bagaimana cara berkomunikasi dan berhubungan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, maka dari itu diperlukan seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk membujuk dan mempengaruhi karyawan untuk berperan secara aktif dan maksimal untuk menyelesaikan tugas sesuai prosedur yang telah ditentukan.

Kinerja merupakan suatu kegiatan atau proses kerja berdasarkan kemampuan untuk memperoleh hasil (*output*) yang diharapkan. Kinerja mencerminkan keberhasilan yang diinginkan dan bagaimana sikap individu/karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

1.2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu kegiatan atau proses kerja berdasarkan kemampuan untuk memperoleh hasil (*output*) yang diharapkan. Kinerja mencerminkan keberhasilan yang diinginkan dan bagaimana sikap individu/karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2011: 67) kinerja (*performance*) adalah prestasi kerja atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai (2011: 309) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam Instansi. Sedangkan menurut Moehariono (2012) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Mangkuprawita (2009) kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari tingkat pencapaian tugas atau tanggung jawab yang telah dibebankan kepada karyawan yang diukur melalui kualitas dan kuantitas dalam jangka waktu tertentu. Maka dari itu upaya-upaya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan sangat diperlukan karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan keberhasilan berjalannya suatu organisasi merupakan hal penting yang harus diperhatikan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2013) ialah :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari potensi Intelligent Quotient (IQ), serta pengetahuan dan keterampilan. Artinya, karyawan yang memiliki potensi tersebut dengan pendidikan yang memadai untuk pekerjaan dan terampil dalam mengerjakan tugasnya akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Artinya, karyawan harus memiliki sikap mental yang siap, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan mencapai situasi kerja.

Menurut Richard I. Handerson dalam Wirawan (2009) dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terjadi di tempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran. Dimensi kinerja menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas di tempat kerja. Sementara itu, tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersonalisasi.

Menurut Wirawan (2009) dimensi kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

Sedangkan menurut Robbins (2012: 155) dimensi dari kinerja ialah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja
Merupakan jumlah produksi yang dihasilkan atau diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Kuantitas hasil kerja dapat dilihat dari prestasi kerja yang dicapai pegawai dan pencapaian target pegawai.
2. Kualitas hasil kerja
Merupakan mutu yang harus dihasilkan. Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya berkaitan dengan bentuk keluaran seperti keterampilan, kepuasan pelanggan ataupun inisiatif.
3. Ketepatan waktu
Merupakan sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dan ketaatan karyawan dalam bekerja.

Kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu : tujuan, ukuran, dan penilaian. Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai perusahaan itu sendiri. Indikator kinerja digunakan untuk menyajikan bahwa kinerja karyawan membuat kemajuan dan sasaran dalam tujuan rencana yang strategis. Sedarmayati (2017) menyebutkan beberapa indikator yang menjadi ukuran kinerja yaitu :

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*)
Mutu hasil pekerjaan seperti ketepatan, ketelitian dan keberhasilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. Ketepatan waktu (*Promptness*)
Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktunya.
3. Inisiatif (*Initiative*)
Bersikap proaktif mencari berbagai sumber informasi berkaitan dengan penyelesaian masalah di tempat kerja.
4. Kemampuan (*Compatibility*)
Memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
5. Komunikasi (*Communication*)
Kemampuan membina hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja dan atasan.

Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya. (Dharma, 2019: 93). Oleh karena

itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja. Sedangkan menurut Moeherson (2012: 96), pengukuran kinerja mempunyai pengertian sebagai suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja setiap pegawai. Namun, pengukuran kinerja sangat bergantung pada indikator kinerja yang digunakan.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian yang dilakukan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Penilaian ini harus dilaksanakan secara adil, yaitu penilaian harus dilaksanakan pada semua karyawan agar tercipta keadilan pada penilaian kinerja tersebut. Tujuan pokok dari penilaian ukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan. Adapun tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Administrasi penggajian
- 2) Umpan balik kinerja
- 3) Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
- 4) Mendokumentasikan keputusan karyawan
- 5) Penghargaan terhadap kinerja individu
- 6) Mengidentifikasi kinerja buruk
- 7) Membantu dalam mengidentifikasi tujuan
- 8) Menetapkan keputusan promosi
- 9) Pemberhentian karyawan
- 10) Mengevaluasi pencapaian tujuan

Sedangkan manfaat penilaian kinerja karyawan menurut Sedarmayanti (2018) adalah :

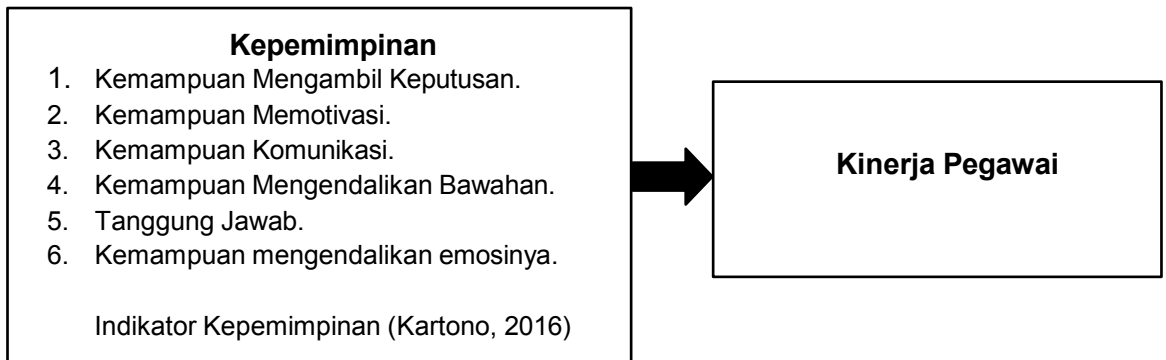
- 1) Meningkatkan prestasi kerja
Dengan adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan memperbaiki pekerjaannya.
- 2) Memberikan kesempatan kerja yang adil
Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- 3) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Melalui penilaian kinerja, dapat diketahui potensi kemampuan karyawan sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyesuaian kompensasi

Dengan melakukan penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan pemberian kompensasi dan sebagainya.

- 5) Keputusan promosi dan demosi
Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan karyawan.
- 6) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan
Kinerja yang buruk merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu untuk mendiagnosis dan mengetahui letak kesalahan tersebut.
- 7) Menilai proses rekrutmen dan seleksi
Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan dari syarat selama proses rekrutmen dan seleksi.

1.3 Kerangka Berpikir

Gambar 1.1 Kerangka Konsep



1.4 Tujuan dan Manfaat

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan yang diterapkan, serta menganalisis bagaimana kemampuan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah penerapan gaya kepemimpinan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Adapun manfaat dari penelitian ini, yaitu:

- a. Manfaat Akademis
 1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi untuk menambah pengetahuan terkait kepemimpinan dan kinerja karyawan khususnya pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan.
 2. Diharapkan dapat menjadi referensi untuk peneliti selanjutnya yang ingin meneliti permasalahan yang sama dengan objek yang berbeda.

b. Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik pegawainya sehingga para karyawan dapat bekerja lebih maksimal.
2. Penelitian ini diharapkan dapat diterima sebagai masukan dan menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk menjadi rujukan dalam peningkatan kinerja pegawai.

1.5 Fokus Penelitian

1. Kemampuan Kepemimpinan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
3. Dampak dari Kepemimpinan yang diterapkan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

BAB II

METODE PENELITIAN

2.1 Pendekatan Penelitian

Pada dasarnya pendekatan penelitian merupakan metode yang digunakan seorang peneliti untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memahami data dalam sebuah penelitian. Pendekatan ini berfungsi sebagai kerangka atau pedoman bagi peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif, penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Meleong, 2008).

Pendekatan kualitatif membantu peneliti untuk mendapatkan informasi lebih mendalam mengenai latar belakang, alasan, dan makna dibalik suatu tindakan atau fenomena. Peneliti memilih metode kualitatif karena sifatnya yang deskriptif, sehingga dapat menjelaskan makna dari data atau fenomena yang teramati selama penelitian, serta menyajikan bukti-bukti yang relevan sebagai pendukung penelitian. Selain itu, peneliti juga menerapkan *purposive sampling*, yaitu teknik memilih informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.

2.2 Desain Penelitian

Penelitian terkait analisis peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai ini akan dilaksanakan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Proses penelitian dimulai dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan pegawai di kantor tersebut. Penelitian ini dilaksanakan dengan fokus pada penerapan metode studi kasus yang bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dan bagaimana perannya dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan.

Pemilihan metode studi kasus pada judul penelitian “Analisis Kemampuan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan” adalah karena metode ini sangat sesuai untuk memberikan penjelasan yang komprehensif dan mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan akan berdampak pada kinerja pegawai. Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” terkait konteks dan fenomena yang tidak jelas (Yin, 2003). Dalam penelitian ini, fokus utama adalah pada kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif,

meningkatkan motivasi pegawai, serta mendorong kolaborasi antar tim. Hal tersebut penting untuk meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam konteks pekayanan publik yang memerlukan kecepatan dan ketepatan. Kasus yang dibahas dalam penelitian ini mencakup dinamika antara pemimpin dan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban. Dengan menggunakan metode studi kasus, peneliti dapat memahami lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan kepemimpinan serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian akan berfokus pada analisis kemampuan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan, berdasarkan teori-teori kepemimpinan dan kinerja organisasi.

2.3 Prosedur Penelitian

2.3.1 Penentuan Informan

Informan dalam penelitian kualitatif adalah orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Dalam konteks ini, pemilihan informan harus dilakukan dengan pertimbangan yang matang agar data yang diperoleh akurat dan representatif (Meleong, 2014). Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik mengambil informan atau narasumber dengan tujuan tertentu sesuai dengan tema penelitian karena orang tersebut dianggap memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitian. Pemilihan informan ini juga mempertimbangkan keterlibatan langsung, dan kesesuaian informan dengan topik penelitian untuk mendukung pengambilan informasi sesuai dengan pengalaman, pengetahuan, dan pemahaman informan mengenai kepemimpinan dan kinerja pegawai. Dengan cara ini, penelitian diharapkan dapat memperoleh data yang akurat mengenai kemampuan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berikut informan dalam penelitian ini, diantaranya :

1. Sekretaris Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Kepala Bagian Tata Usaha, dan Kepala Subbagian Tata Usaha Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Sulsel :
 - a) Subbagian Keuangan.
 - b) Subbagian Kepegawaian dan Hukum.
3. Anggota Tim Keuangan.
4. Anggota Tim Kepegawaian dan Hukum.
5. Kepala Bidang Urusan Agama Islam, dan Kepala Subbagian Kepenghuluan Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Sulsel.
6. Anggota Tim Kepenghuluan.
7. Staff Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Sulsel.

2.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian adalah berupa kata-kata, dan tindakan. Data lainnya yang dapat mendukung adalah dokumen dan lain-lain (Lofland dan Lofland dalam Meleong, 2013:157). Jadi sumber data merupakan informasi yang diperoleh oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan ialah sumber data primer dan data sekunder. Terdapat teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, yaitu:

1. Observasi

Teknik observasi dilakukan dengan mengamati langsung aktivitas pimpinan dan pegawai dalam lingkungan kerja. Mengacu pada Miles dan Huberman (1994), observasi dalam penelitian kualitatif merupakan proses sistematis untuk merekam dan memahami perilaku, interaksi, serta konteks sosial secara alami guna menemukan pola makna. Observasi dilakukan untuk melengkapi data hasil wawancara dan dokumentasi serta sebagai dasar triangulasi data. Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan melalui teknik observasi akan dilaksanakan dengan fokus pada tiga objek observasi, diantaranya observasi pada tempat dilaksanakannya penelitian, aktor atau orang-orang yang memainkan peran tertentu dan orang-orang yang berkaitan dengan penelitian, dan yang terakhir ialah observasi aktivitas atau melakukan pengamatan terhadap situasi yang sedang berlangsung. Dalam hal ini lokasi yang akan diamati adalah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan, orang-orang yang terlibat seperti kepala kantor dan pegawainya. Terdapat aktivitas yang dilakukan misalnya bagaimana pegawai mengerjakan tugas dan wewenang serta bagaimana kepala kantor dapat melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan.

2. Wawancara

Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh data yang mendalam dari informan kunci mengenai gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap kinerja pegawai. Merujuk pada Miles dan Huberman (1994), wawancara dalam penelitian kualitatif adalah proses untuk menggali pandangan dan pengalaman subjektif partisipan melalui percakapan yang bersifat terbuka dan reflektif. Peneliti bertindak tidak hanya sebagai penanya, tetapi juga sebagai interpretator terhadap konteks, bahasa, dan makna yang terkandung dalam jawaban informan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menjaga keseimbangan antara arahan dan fleksibilitas eksplorasi data. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur, tidak terstruktur, semi terstruktur, langsung ataupun tidak langsung. Tujuan dari wawancara ini ialah untuk memperoleh informasi yang tidak dapat diamati atau tidak dapat diperoleh dengan alat lain. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur dan juga semi terstruktur, dimana peneliti menggunakan kerangka pertanyaan-pertanyaan untuk ditanyakan dan pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat berkembang agar peneliti dapat mendapatkan informasi yang sebanyak-banyaknya terkait dengan penelitian. Dengan teknik ini diharapkan terjadi komunikasi langsung, luwes, dan fleksibel serta terbuka, sehingga informasi

yang didapatkan lebih banyak dan luas.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tertulis yang relevan dengan objek penelitian, seperti struktur organisasi, laporan kinerja, dokumen evaluasi, serta kebijakan internal Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Menurut Miles dan Huberman (1994), dokumentasi adalah sumber data sekunder yang penting dalam penelitian kualitatif karena bersifat stabil, kaya informasi, dan dapat membantu peneliti memverifikasi hasil observasi dan wawancara. Dokumen juga memungkinkan peneliti memahami konteks organisasi lebih mendalam dan meningkatkan validitas data melalui triangulasi.

2.3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan langkah untuk mengumpulkan dan mengorganisir data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan sumber lainnya dengan cara yang sistematis sehingga menjadi lebih mudah dipahami dan dapat disampaikan dengan jelas kepada orang lain. Menurut Miles dan Huberman (1994) analisis data penelitian kualitatif dilakukan ketika pengumpulan data berlangsung dan setelah melakukan pengumpulan data dalam periode pertama. Dalam penelitian ini, peneliti menganalisis data mengacu pada beberapa tahapan analisis data dengan menggunakan metode Miles dan Huberman (1994) yaitu:

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Salah satu langkah utama dalam analisis data menurut Miles dan Huberman adalah reduksi data, mencakup proses merangkum, memilih, dan menonjolkan aspek-aspek yang krusial, serta memfokuskan pada elemen yang memiliki relevansi signifikan. Semakin lama peneliti berada di lapangan, jumlah data yang terkumpul akan meningkat, menjadi lebih kompleks, dan sulit. Oleh karena itu, diperlukan tahap reduksi data dalam analisis data. Selama proses ini, tema dan pola diidentifikasi sehingga data yang telah disederhanakan memberikan gambaran yang lebih terperinci dan jelas. Dalam proses reduksi ini peneliti benar-benar mencari data yang valid.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Pada tahap ini peneliti banyak terlibat dalam kegiatan penyajian atau penampilan (display) dari data yang dikumpulkan akan dianalisis sebelumnya. Penyajian data melibatkan pengaturan dan penggabungan berbagai informasi dengan tujuan mengenali potensi pola atau hubungan. Proses ini membantu peneliti dalam memahami keadaan di lapangan dan menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam. Hasil dari penyajian data ini dapat digunakan untuk analisis yang lebih rinci atau bahkan untuk mengambil langkah-langkah berdasarkan pemahaman yang telah diperoleh. Penyajian data yang telah direduksi dan disusun dalam bentuk yang sistematis dan terorganisir seperti tabel, grafik, maupun narasi ini bertujuan untuk mempermudah analisis lebih lanjut.

c. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan menjadi langkah terakhir dalam proses analisis data

melibatkan penyusunan kesimpulan, yang selanjutnya akan diperiksa kembali untuk verifikasi. Kesimpulan ini dibuat berdasarkan data yang telah dikumpulkan sejak awal penelitian, dalam penelitian kualitatif peneliti biasanya sudah mulai menarik kesimpulan dari awal pengumpulan data, dari tahap awal hingga akhir peneliti melakukan suatu pemaknaan, mencatat keteraturan atau pola-pola sehingga terjadi penjelasan, konfigurasi, yang mungkin, alur kausal, dan proporsi-proporsi, dengan begitu ditahap akhir peneliti dapat dengan mudah melakukan penarikan kesimpulan. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Makna-makna yang muncul dari data harus selalu diuji kebenaran dan kesesuaiannya sehingga validitasnya terjamin. Apabila kesimpulan yang dikemukakan telah didukung oleh data-data dan bukti yang valid, maka dapat dikatakan bahwa kesimpulan yang ditarik setelah pengolahan data pada tahap analisis data merupakan kesimpulan yang kredibel.

2.3.4 Validitas dan Reliabilitas

Keabsahan data sangat penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Konsep validitas dan realibilitas memainkan peran dan fungsi yang sangat krusial dalam menjamin bahwa hasil penelitian, setelah melalui proses pengumpulan dan analisis data, dapat dipercaya dan memiliki kredibilitas. Dalam penelitian kualitatif, validitas dan realibilitas berfungsi sebagai alat ukur yang digunakan untuk menilai seberapa akurat dan konsisten hasil yang diperoleh oleh peneliti.

1. Validitas

Validitas merupakan kekuatan dalam penelitian kualitatif. Validitas kualitatif merupakan upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan prosedur tertentu. Validitas penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif, tidak pula sejajar dengan realibilitas. Validitas dalam penelitian kualitatif didasarkan pada kepastian apakah hasil penelitian sudah akurat dari sudut pandang peneliti, partisipasi, atau pembaca secara umum, istilah validitas dalam penelitian kualitatif dapat disebut pula dengan *trustworthiness*, *authenticity*, dan *credibility* menurut Creswell (2018). Sedangkan Sugiono (2014) terdapat dua macam validitas penelitian yaitu, validitas internal dan eksternal. Validitas internal berkenaan dengan derajat akurasi penelitian dengan hasil yang dicapai. Sedangkan validitas eksternal berkenaan dengan derajat akurasi apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi dimana sampel tersebut diambil.

Dalam penelitian ini, uji validitas yang digunakan ialah Triangulasi yang merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan melakukan pengecekan atau perbandingan terhadap data yang diperoleh dengan sumber atau kriteria yang lain diluar data itu, untuk meningkatkan keabsahan data (Meleong, 2014). Dalam penelitian ini, triangulasi yang dilakukan adalah triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan untuk mengevaluasi kredibilitas informasi dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber.

Proses ini melibatkan deskripsi dan pengelompokan pendapat yang sejalan serta yang berbeda dari sumber lain untuk mendukung akurasi informasi dalam penelitian. Selanjutnya, triangulasi metode bertujuan untuk menguji kredibilitas informasi dengan memverifikasi data dari sumber yang sama tetapi menggunakan metode yang berbeda. Misalnya, jika informasi awal diperoleh melalui wawancara dengan informan, kredibilitas informasi tersebut dapat diuji kembali melalui teknik observasi dan dokumentasi. Terakhir, triangulasi waktu dilakukan dengan memeriksa kembali informasi melalui teknik observasi atau wawancara pada waktu yang berbeda. Langkah ini bertujuan untuk memastikan apakah informan konsisten dengan data yang diperoleh sebelumnya.

2. Reliabilitas

Dalam penelitian kualitatif, reliabilitas atau yang sering disebut sebagai dependability atau auditability pada dasarnya menggambarkan kredibilitas terkait penelitian. Reliabilitas ini bertujuan untuk menilai sejauh mana kredibilitas atau akurasi informasi yang didapatkan melalui proses audit terhadap seluruh tahapan penelitian. Uji reliabilitas dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan mengaudit keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan sampai pada penarikan kesimpulan.

Dalam penelitian kualitatif, reliabilitas dapat dicapai dengan memastikan bahwa metode pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dan dokumen, dilakukan secara konsisten di berbagai situasi atau partisipan. Penggunaan teknik triangulasi dimana data dibandingkan dari berbagai sumber atau metode dapat memperkuat reliabilitas dengan mengurangi kemungkinan adanya interpretasi yang keliru. Data pada penelitian kualitatif dianggap reliabel apabila peneliti berada di lapangan kondisi sesuai dengan kenyataan yang terjadi. Tingkat reliabilitas pada pendekatan kualitatif bersifat individu atau tidak sama antara peneliti satu dengan peneliti lainnya, karena setiap penelitian akan mengandalkan peneliti itu sendiri.