



**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI  
DI SEKSI BIMBINGAN MASYARAKAT ISLAM  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN  
SIDOARJO**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)**

**Oleh:**

**RICE ANGGRAINI  
NIM. B74218064**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
2021**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rice Anggraini

NIM : B74218064

Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi berjudul ***“Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo”*** adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas karya skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.

Sidoarjo, 07 Januari 2022  
Yang Membuat Pernyataan



Rice Anggraini  
NIM. B74218064

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI**

Nama : Rice Anggraini

NIM : B74218064

Prodi : Manajemen Dakwah

Judul : *Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo*

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing untuk diujikan.

Surabaya, 15 Desember 2021

Dosen Pembimbing,



**Airlangga Brahmayudha, MM.**  
**197912142011011005**

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya  
Meningkatkan Kinerja Pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor  
Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo

Disusun Oleh:

Rice Angraini

B74218064

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu  
Pada Tanggal 07 Januari 2022.

Tim Penguji

Penguji I



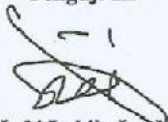
Airlangga Bramayudha, M.M.  
NIP. 197912142011011005

Penguji II



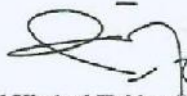
Dr. Achmad Murtafi Haris, Lc, M.Fil. I  
NIP. 197003042007011056

Penguji III



H. Mufti Labib, Lc, MCL  
NIP. 196401021999031001

Penguji IV

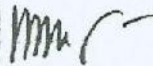


Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si  
NIP.197512302003121001



Surabaya, 07 Januari 2022

Dekan,



H. Abdul Halim, M.Ag  
NIP. 196307251991031003

# LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Rice Anggraini  
NIM : B74218064  
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah  
E-mail address : riceanggraini16@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 15 Januari 2022

Penulis  
  
( Rice Anggraini )

## ABSTRAK

Rice Anggraini, B74218064, 2021. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo dan menggambarkan kinerja pegawai di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa implementasi gaya kepemimpinan transformasional Kepala Seksi Bimas Islam sesuai dengan karakteristik kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan 4I, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*. Dengan kesesuaian tersebut, bisa dikatakan Kepala Seksi Bimas Islam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik.

Kinerja pegawai Seksi Bimas Islam bisa dikatakan sudah baik sesuai dengan indikator pengukuran kinerja, yakni kualitas kerja, ketetapan waktu, inisiatif, dan kemampuan. Pegawai Seksi Bimas Islam memiliki kualitas kerja yang baik, bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang sudah ditentukan, selalu berinisiatif untuk saling membantu dalam hal menjalankan program kerja, dan memiliki kemampuan kerja yang baik dari pelatihan yang sudah diberikan.

Kata Kunci: Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai

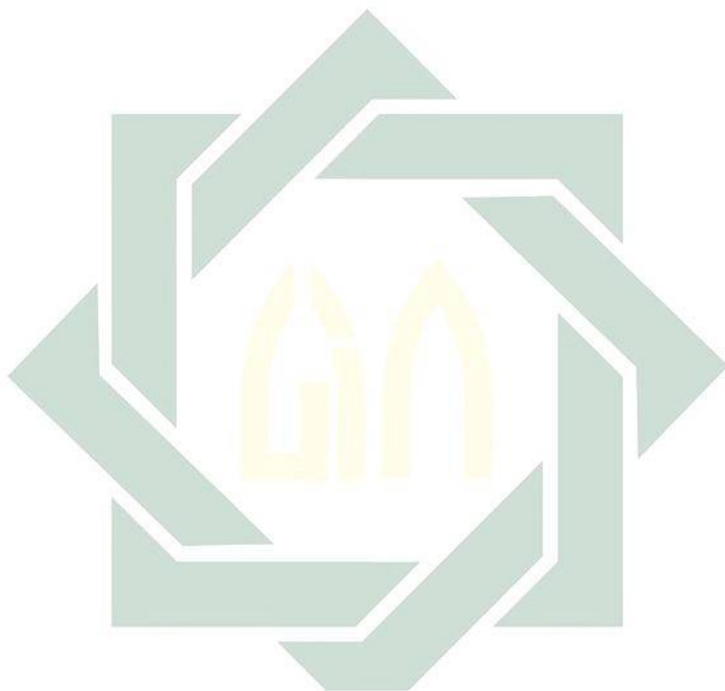
## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI.....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>A. Latar Belakang.....</b>	<b>1</b>
<b>B. Rumusan Masalah.....</b>	<b>5</b>
<b>C. Tujuan Penelitian.....</b>	<b>5</b>
<b>D. Manfaat Penelitian.....</b>	<b>6</b>
<b>E. Definisi Konsep.....</b>	<b>6</b>

<b>F. Sistematika Pembahasan .....</b>	<b>9</b>
<b>BAB II KAJIAN TEORITIK.....</b>	<b>11</b>
<b>A. Kerangka Teori .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Gaya Kepemimpinan Transformasional.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Kinerja Pegawai .....</b>	<b>21</b>
<b>3. Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam             Perspektif Islam.....</b>	<b>28</b>
<b>4. Kinerja Pegawai dalam Perspektif Islam .....</b>	<b>29</b>
<b>B. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....</b>	<b>30</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
<b>A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....</b>	<b>35</b>
<b>B. Lokasi Penelitian .....</b>	<b>36</b>
<b>C. Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>36</b>
<b>D. Tahap-Tahap Penelitian .....</b>	<b>39</b>
<b>E. Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>41</b>
<b>F. Teknik Validitas Data .....</b>	<b>43</b>
<b>G. Teknik Analisis Data.....</b>	<b>44</b>
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN....</b>	<b>46</b>
<b>A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....</b>	<b>46</b>

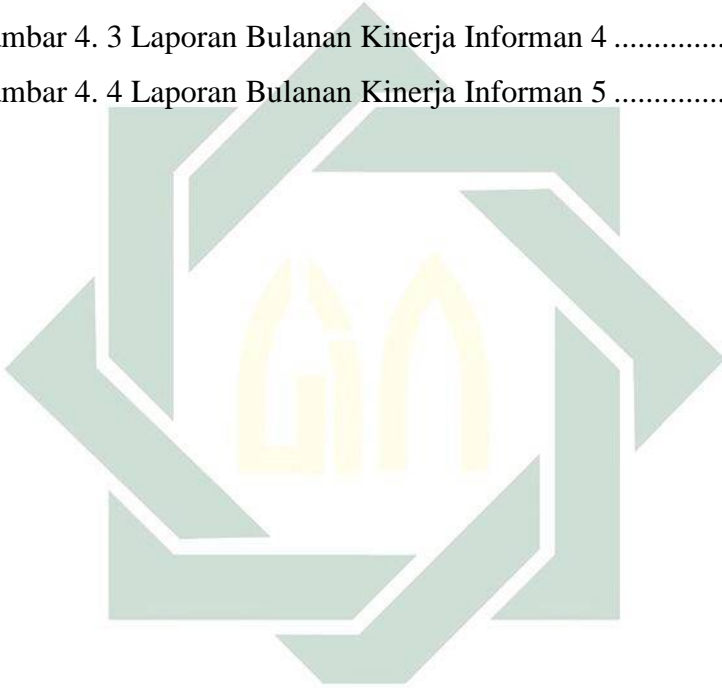


1. Sejarah Umum.....	46
2. Visi dan Misi .....	47
3. Tugas .....	48
4. Struktur Organisasi .....	49
5. Seksi Bimas Islam Kantor Kemenag Kabupaten Sidoarjo .....	51
B. Penyajian Data.....	51
C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data).....	82
1. Perspektif Teoritis.....	82
2. Perspektif Keislaman .....	96
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	100
A. Kesimpulan .....	100
B. Saran dan Rekomendasi .....	102
C. Keterbatasan Penelitian.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	103
<b>LAMPIRAN</b> .....	110
<b>Lampiran 1 Panduan Wawancara</b> .....	110
<b>Lampiran 2 Transkrip Hasil Wawancara</b> .....	111
<b>Lampiran 3 Dokumentasi</b> .....	147



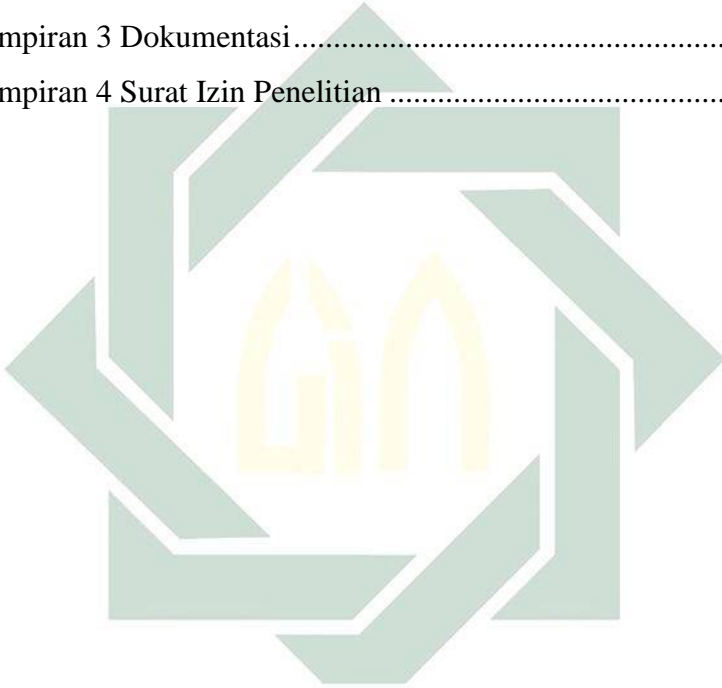
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Laporan Bulanan Kinerja Informan 3 .....	67
Gambar 4. 2 Laporan Bulanan Kinerja Informan 6 .....	67
Gambar 4. 3 Laporan Bulanan Kinerja Informan 4 .....	68
Gambar 4. 4 Laporan Bulanan Kinerja Informan 5 .....	68



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Panduan Wawancara .....	110
Lampiran 2 Transkrip Hasil Wawancara.....	111
Lampiran 3 Dokumentasi.....	147
Lampiran 4 Surat Izin Penelitian .....	154



# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki wewenang, tugas, dan bertanggungjawab untuk mengelola sebuah organisasi. Pemimpin akan memanfaatkan kelebihan yang dimiliki untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi anggota organisasi.<sup>1</sup>

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam menentukan pembangunan dan kemajuan suatu organisasi.<sup>2</sup> Kepemimpinan adalah suatu kombinasi yang saling menguntungkan antara atasan dengan karyawan dan lingkungan kerja.<sup>3</sup> Pemimpin seharusnya dapat melakukan perannya, seperti melaksanakan kegiatan, menentukan arah untuk karyawan, mengajak karyawan untuk terlibat dalam mengelola strategi dan menerima adanya sebuah perkembangan.<sup>4</sup>

Sebuah organisasi memerlukan seorang pemimpin. Setiap pemimpin dalam organisasi mempunyai gaya kepemimpinan yang tidak sama. Organisasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif, agar prestasi pegawai meningkat dan berhasil mencapai tujuan. Salah satu gaya

---

<sup>1</sup> Suparyadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Andi, 2020), hal 26.

<sup>2</sup> Solikin M Juhro, *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada Pembangunan* (Jakarta: Bank Indonesia Institut, 2019), hal 23.

<sup>3</sup> Fridayana Yudiaatmaja, "Kepemimpinan: Konsep, Teori, dan Karakternya", *Media Komunikasi FIS* (Vol. 12, No. 12, 2013), hal 30.

<sup>4</sup> Daswati, "Implementasi Peran Kepemimpinan Dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi", *Jurnal Academica FISIP UNTAD* (Vol. 04, No. 01, 2012), hal 789.

kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah sistem kepemimpinan yang dapat memberikan perubahan untuk organisasi.<sup>5</sup> Seseorang yang dapat mempengaruhi anggotanya adalah pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mencoba untuk memberikan sebuah kekuasaan kepada seorang karyawan. Kepemimpinan transformasional akan menciptakan setiap bawahan menjadi *self leadership*.<sup>6</sup>

Kepemimpinan transformasional merupakan seseorang yang memiliki dimensi, kharismatik, konsiderasi individual, stimulus intelektual, sumber inspirasi serta idealisme. Dimensi kepemimpinan tersebut memiliki dampak positif terhadap komitmen karyawan. Sebuah komitmen dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Kepemimpinan transformatif seharusnya memiliki sebuah visi dan misi yang tegas. Pemimpin seharusnya mempunyai keyakinan diri yang besar serta sanggup menyampaikan inovasi yang baik, sehingga karyawan dapat mempercayainya.<sup>7</sup>

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ  
الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدِينَ

---

<sup>5</sup> Dwiyekti Agung Nugroho, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai", *Jurnal Manajemen Bisnis* (Vol. 1 No. 02, 2011), hal 170.

<sup>6</sup> Ahmad Mubarak dan Susetyo Darmanto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening", *Maksimum* (Vol. 5, No. 1, 2015), hal 4.

<sup>7</sup> Uswatun Khasanah, *Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: CV. Jakad Publishing Surabaya, 2018), hal 3-4.

"Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan Kami Wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan salat dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah"<sup>8</sup>

Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat memberikan sebuah petunjuk dan motivasi untuk kemajuan kinerja anggota. Seorang pemimpin akan senantiasa mengendalikan serta mengupayakan sumber daya yang ada, agar organisasi bisa menggapai tujuan. Seorang pemimpin akan selalu mendorong karyawan, agar karyawan tersebut menyadari bahwa pekerjaan merupakan hal yang penting. Pemimpin transformasional akan selalu mendorong karyawan, agar mendahulukan kepentingan organisasi atau tim daripada kepentingan pribadi.<sup>9</sup>

Dari hasil observasi, peneliti dapat sedikit menggambarkan aktifitas Kepala Seksi Bimas Islam Kantor Kemenag Kabupaten Sidoarjo. Diantaranya adalah Kepala Seksi Bimas Islam memiliki keinginan untuk selalu melakukan perubahan. Kepala Seksi Bimas Islam banyak melakukan pembenahan-pembenahan dari sisi tampilan ruangan Seksi Bimas Islam. Kemudian, perbaikan fasilitas-fasilitas KUA di Kabupaten Sidoarjo.

Selain peran penting pemimpin dalam lembaga, kinerja pegawai juga memegang peranan penting. Karena dalam menjalankan tujuan lembaga juga dibutuhkan partisipasi seluruh SDM. Oleh karena itu, sebuah lembaga

---

<sup>8</sup> Al-Qur'an, *Al-Anbiya*:73.

<sup>9</sup> Ujang Wawan Sam Adinata, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT TAMZIZ Bandung", *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Entrepreneurship* (Vol. 9, No. 2, 2015) hal 148.

seharusnya dapat meningkatkan kualitas sumber daya, sehingga terdapat peningkatan kinerja pegawai.

Menurut Hidayat, kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya dalam kerangka waktu tertentu.<sup>10</sup> Untuk memperoleh kinerja yang baik, Kepala Seksi Bimas Islam perlu melakukan pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai dilakukan, agar mendapatkan pegawai yang berkualitas. Pengembangan tersebut dapat dilakukan dengan mengikuti pelatihan. Peningkatan kinerja juga dapat dilakukan dengan cara pemberian motivasi kepada pegawai.

Kepemimpinan transformasional dijalankan oleh Kepala Seksi Bimas Islam, agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan inovatif. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional pada Seksi Bimas Islam Kementerian Agama Pemerintah Sidoarjo dapat menjalin kerjasama yang baik dalam menjalankan tugasnya dan meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Dari hasil observasi, peneliti dapat menggambarkan bahwa Kepala Seksi Bimas Islam sudah menerapkan karakteristik kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu bukti, yaitu Kepala Seksi Bimas Islam selalu mengingatkan tugas dan tanggung jawab setiap pegawai, memberikan motivasi, masukan, dan solusi. Hal tersebut membuat pegawai memiliki komitmen dan inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya.

Dari pemaparan-pemaparan tersebut, peneliti menemukan keunggulan yang dimiliki Kepala Seksi Bimas Islam. Keunggulan tersebut, yaitu memiliki kelebihan dari

---

<sup>10</sup> Akhmad Fauzi dan Rusdi Hidayat Nugroho A, *Manajemen Kinerja* (Surabaya: Airlangga University Press, 2020), hal 2.



sisi membangun atau melakukan perubahan dari segi pembangunan. Kepala Seksi Bimas Islam memiliki keinginan untuk memperbaiki fasilitas-fasilitas yang ada di KUA yang selama ini mengalami kerusakan. Hal tersebut menjadi salah satu bukti, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam adalah pemimpin yang baik. Jadi, kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki oleh Kepala Seksi Bimas Islam pantas untuk di tauladani. Ketika memimpin di Seksi Bimas Islam, pimpinan dapat menjadi panutan yang baik dan memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Dari gambaran di atas, peneliti merasa sangat tertarik untuk mencari tahu mengenai bagaimana implementasi gaya kepemimpinan transformasional Kepala Seksi Bimas Islam dalam meningkatkan kinerja pegawai, dan bagaimana kinerja pegawai Seksi Bimas Islam. Sehingga, peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul "Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo."

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo ?
2. Bagaimana kinerja pegawai di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menggambarkan implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.
2. Untuk menggambarkan kinerja pegawai di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Peneliti berharap, hasil penelitian ini dapat membantu memperluas pengetahuan tentang gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan wawasan lebih lanjut tentang pengembangan pengetahuan terkait gaya kepemimpinan transformasional.
  - b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk tujuan penelitian mengenai objek serupa atau aspek lain yang tidak tercantum dalam penelitian ini.
2. Secara Praktis
  - a. Bagi peneliti, sebagai sarana bagi peneliti untuk menyelesaikan penelitiannya dan meningkatkan kemampuannya dalam menerapkan ilmu yang diperoleh dalam perkuliahan.
  - b. Bagi organisasi, sebagai bahan masukan dan memberikan gambaran untuk Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo, agar bisa menerapkan kepemimpinan transformasional yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.
  - c. Bagi masyarakat, dapat digunakan sebagai referensi yang berguna untuk penelitian lebih lanjut di bidang terkait.

#### **E. Definisi Konsep**

Definisi konsep adalah elemen penelitian yang penjelasannya diungkapkan dalam kata-kata. Penjelasan tersebut berfungsi untuk membantu dalam memahami istilah-istilah yang terdapat pada suatu judul penelitian.

Peneliti memberikan batasan definisi pada beberapa kata yang digunakan dalam judul penelitian.

#### 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kode etik yang digunakan untuk memimpin orang lain.<sup>11</sup> Manajer atau pemimpin seharusnya memiliki gaya kepemimpinan yang khas, sehingga pemimpin dapat membimbing karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Pada konsep kepemimpinan transformasional, pemimpin juga berupaya untuk memotivasi karyawan, agar karyawan dapat berprestasi melebihi harapan. Gaya kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan kepercayaan karyawan, perasaan kagum dan hormat kepada pemimpinnya.<sup>12</sup> Gaya kepemimpinan transformasional diterapkan oleh pemimpin untuk melakukan perubahan di organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional berkonsentrasi kepada pengembangan karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional juga berkonsentrasi kepada pertumbuhan dan pengembangan sistem nilai karyawan. Pemimpin tersebut juga selalu mendukung dan memberikan dorongan kepada karyawan, menyampaikan visi dengan baik dan jelas. Selain itu, pemimpin transformasional akan menciptakan situasi

---

<sup>11</sup> Marsam, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) di Lingkungan Yapis Cabang Kabupaten Biak Numfor* (Pasuruan: Qiara Media, 2020), hal 11.

<sup>12</sup> Linawati, "Pengaruh Kompetensi dan Peluang Sukses Terhadap Pemberdayaan Karyawan Pada Kepemimpinan Transformasional", *Jurnal Riset Manajemen* (Vol. 3, No. 2, 2016), hal 135.

saling mendukung antara atasan dan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>13</sup>

## 2. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan seluruh aktivitas dan tanggungjawab seorang pegawai yang sudah dilaksanakan. Pada dasarnya, kinerja lebih mengarah pada perilaku seseorang saat melaksanakan suatu pekerjaan. Seorang pegawai dengan kinerja yang baik akan melaksanakan kewajibannya dengan sukses dan efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi.<sup>14</sup>

Pegawai merupakan seseorang yang menjalankan tugas disebuah perusahaan atau organisasi. Seseorang tersebut memiliki berbagai kemampuan diri pada masing-masing bidang pekerjaannya.<sup>15</sup> Sumber daya manusia berperan penting di organisasi untuk dapat mewujudkan impian. Sehingga, organisasi berharap, agar memperoleh sumber daya yang berkualitas. Jika organisasi memiliki pegawai yang berkualitas, maka akan membantu organisasi mencapai tujuannya.<sup>16</sup>

Meningkatkan kinerja pegawai merupakan komitmen yang harus dibuat. Oleh karena itu, organisasi memerlukan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Karena, dengan adanya

---

<sup>13</sup> Evy Yanthy *dkk*, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS", *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam* (Vol. 8, No. 1, 2020), hal 4.

<sup>14</sup> Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017), hal 24.

<sup>15</sup> Sadono Sukerno, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), hal 172-173.

<sup>16</sup> Suparmoko, *Ekonomi* (Jakarta: Yudhistira, 2007), hal 6.

peningkatan kinerja pegawai, maka organisasi dapat mencapai arah yang lebih baik.<sup>17</sup>

## **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan adalah poin yang disebutkan dalam penelitian. Peneliti membagi sistematika menjadi lima bab untuk membahas hasil penelitian yang baik dan mudah dipahami. Lebih jelasnya dapat di deskripsikan dengan susunan sebagai berikut:

### **BAB I: Pendahuluan**

Bab ini menjelaskan pendahuluan termasuk latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

### **BAB II: Kajian Teoritik**

Bab kedua membahas kajian teori. Kajian teori ini mengkaji secara rinci teori-teori yang dibahas dan digunakan dalam penelitian ini. Bab kajian teori ini mencakup kerangka teoritis dan penelitian terdahulu yang relevan.

### **BAB III: Metode Penelitian**

Bab ketiga adalah metode penelitian. Bab ini menjelaskan masalah yang terkait dengan deskripsi Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini juga harus mampu menjawab rumusan masalah yang telah disusun.

### **BAB IV: Analisis Data**

Bab ini membahas hasil penelitian dengan analisis data tentang Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Meningkatkan Kinerja

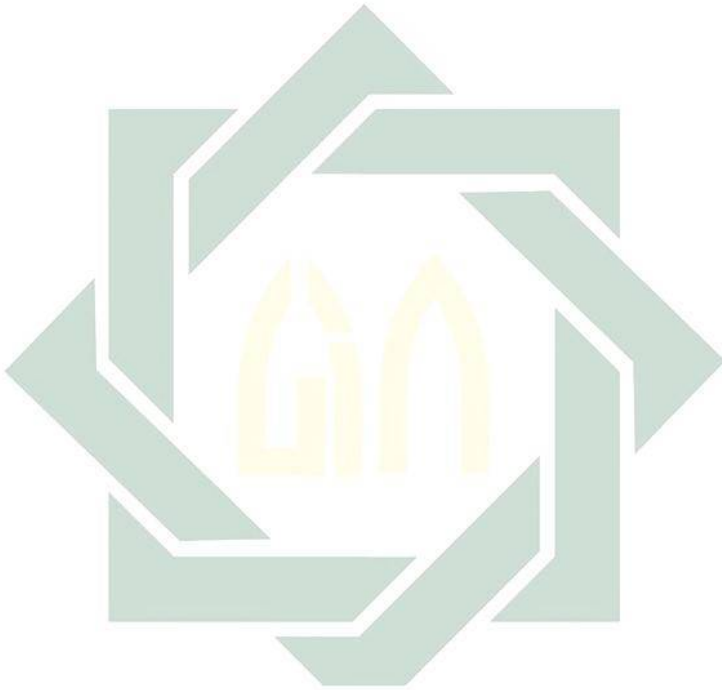
---

<sup>17</sup> Haw Widjaja, *Penyelenggaraan Otonim di Indonesia* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), hal 79.

Pegawai di Bimbingan Masyarakat Islam Kantor  
Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

### **BAB V: Penutup**

Bab ini merupakan bab terakhir dari pembahasan.  
Bab ini memuat kesimpulan dan saran dari penelitian yang  
telah dilakukan.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIK**

#### **A. Kerangka Teori**

Kerangka teori menjadi pijakan dalam penelitian ini, kerangka teoritik juga menjadi suatu pengembangan dari masalah yang sudah dirumuskan. Berikut kerangka teoritik yang digunakan :

##### **1. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

###### **a. Pengertian kepemimpinan**

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kelompok ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial. Kepemimpinan merupakan suatu fokus penelitian yang banyak ditulis, diteliti, dan didiskusikan, melebihi dari fokus penelitian perilaku organisasi lainnya. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam organisasi. Pemimpin merupakan seseorang yang akan mengarahkan dan menggerakkan organisasi dalam meraih tujuan. Seseorang yang melakukan kepemimpinannya dengan baik, akan dapat mengharmoniskan dan mengikat anggota organisasi. Seseorang tersebut juga akan mendukung sumber daya organisasi yang berpotensi untuk dapat bersaing dengan baik.

Menurut Daft, kepemimpinan adalah suatu kecakapan seseorang dalam memimpin karyawan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut George P Terry, kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang untuk mendukung orang lain, sehingga dapat bekerja untuk meraih tujuan bersama. Menurut Anoraga, kepemimpinan adalah suatu keahlian seseorang dalam berinteraksi dengan karyawan melalui komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik

tersebut akan membuat orang lain sadar dan dengan senang hati mengikuti kehendak pemimpin.<sup>18</sup>

Menurut Arsana, kepemimpinan merupakan suatu seni dalam mempengaruhi pihak lain untuk mendapatkan sasaran organisasi yang sudah ditentukan. Menurut Sutantra, kepemimpinan merupakan kebersamaan (*team work*). Kepemimpinan merupakan perubahan menuju sebuah perbaikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan tanggung jawab dan sebuah keteladanan dalam memajukan organisasi.<sup>19</sup>

Dari sekian banyak pendapat dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan adalah upaya pemimpin untuk memimpin dan menggerakkan karyawannya, agar karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya, serta bekerja lebih optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengertian gaya kepemimpinan

Seorang pemimpin akan selalu mengoptimalkan untuk bisa memberikan pengaruh baik dan memotivasi karyawan. Pemimpin seharusnya menjalankan tindakan yang terarah untuk keberhasilan tujuan organisasi. Cara tersebut menggambarkan sikap dan pengamatan pemimpin kepada seseorang yang dipimpin, dan merupakan gambaran terhadap gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah sebuah perilaku, sikap, atau suatu kinerja yang diterapkan oleh pemimpin dalam

---

<sup>18</sup> Saiful Bahri, *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berimplikasi Terhadap Kinerja Dosen* (Surabaya: CV. Jakad Publishing, 2018), hal 24.

<sup>19</sup> Agus Wijaya dkk, *Kepemimpinan Berkarakter* (Surabaya: Brilian Internasional, 2015), hal 3.



melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang yang memiliki ciri khusus dalam memimpin karyawan.<sup>20</sup>

Menurut Thoha gaya kepemimpinan adalah tata cara yang dipakai seseorang untuk memimpin orang lain sesuai dengan yang dihendaki.<sup>21</sup> Menurut Davis gaya kepemimpinan adalah contoh perilaku seseorang yang dilakukan dengan totalitas sesuai dengan tanggapan karyawan.<sup>22</sup>

Gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi merupakan hal yang dibutuhkan. Hal tersebut bertujuan untuk memotivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kemudian organisasi tersebut dapat menghasilkan sebuah produktivitas yang tinggi. Dari sini dapat disimpulkan, bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, keterampilan, sikap dan sifat yang sering digunakan pemimpin untuk mendorong kinerja karyawan. Menurut Veithzal Rivai, gaya kepemimpinan memiliki tiga model dasar, yaitu :

- 1) Gaya kepemimpinan yang menekankan pada pelaksanaan tugas.
- 2) Gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kerjasama.

---

<sup>20</sup> Hidayat, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Banten: Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju, 2019), hal 18.

<sup>21</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Rajawali Grafindo, 2002), hal 43.

<sup>22</sup> Ramlan Ruvendi "Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor", *Jurnal Ilmiah Binaniaga* (Vol. 01, No. 1, 2005), hal 4.

3) Gaya kepemimpinan yang menekankan pada hasil yang dicapai.<sup>23</sup>

Berikut beberapa macam gaya kepemimpinan menurut beberapa ahli yang sudah dirangkum oleh penulis:

1) Gaya kepemimpinan otoriter

Pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya. Pemimpin tersebut akan menggerakkan dan memaksa kelompoknya. Batasan kekuasaan hanya dibatasi oleh undang-undang. Pegawai hanya dianggap pembantu dan berkewajiban untuk mengikuti dan menjalankan perintah, serta tidak boleh membantah atau mengajukan saran.<sup>24</sup>

2) Gaya kepemimpinan kharismatik

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini mempunyai karakteristik yang khas. Pemimpin tersebut memiliki daya tarik yang kuat, sehingga karyawan banyak yang mengagumi. Pengikut tersebut tidak dapat menjelaskan alasan mengagumi pemimpinnya.<sup>25</sup>

3) Gaya kepemimpinan *Laissez Faire*

Pemimpin akan membiarkan karyawan untuk melaksanakan tugas tanpa ada pengawasan dari atasan. Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada

---

<sup>23</sup> Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), hal 28.

<sup>24</sup> Balthasar Kambuaya, *Menembus Badai Kepemimpinan* (Makassar: CV Sah Media, 2020), hal 9.

<sup>25</sup> *Ibid*, hal 16.

karyawan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai keinginannya<sup>26</sup>

4) Gaya kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan jenis kepemimpinan yang cenderung aktif, karena melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin selalu berunding dan bernegosiasi dengan karyawannya.<sup>27</sup>

5) Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas. Gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan hubungan antara pemimpin dan karyawan. Akan tetapi, pemimpin tersebut tidak berusaha membawa perubahan bagi karyawannya.<sup>28</sup>

6) Gaya kepemimpinan transformasional

Transformasional berasal dari kata “*to transform*” yang artinya mentransformasikan atau mengubah suatu hal menjadi bentuk yang berbeda.<sup>29</sup> Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan karyawan dan kepuasan kerja, dimana keduanya menyadari pentingnya

---

<sup>26</sup> *Ibid*, hal 11.

<sup>27</sup> *Ibid*, hal 13.

<sup>28</sup> Satrijo Budiwibowo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) di Kota Madiun", *Premiere Educandum* (Vol. 4, No. 2, 2014), hal 6.

<sup>29</sup> Fitri Wahyuni dan Binti Maunah, "Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam", *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* (Vol. 2, No. 2, 2021), hal 150.

sebuah tujuan dalam membangun komitmen yang dapat mempengaruhi kinerja.<sup>30</sup>

c. Pengertian kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai upaya seorang pemimpin dalam melakukan perubahan di sebuah organisasi.<sup>31</sup> Tujuan dari kepemimpinan transformasional adalah untuk memotivasi karyawan, agar dapat mencapai kinerja yang melebihi harapan.

Menurut Bass, kepemimpinan transformasional merupakan pimpinan yang bisa dipercaya oleh karyawan. Karyawan juga memiliki rasa kagum, hormat dan setia kepada pemimpinnya. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional adalah teknik seorang pemimpin berfokus untuk pencapaian suatu perubahan, sikap, perilaku, dan kebutuhan karyawan. Sehingga, karyawan atau perusahaan bisa mendapatkan perubahan yang lebih baik. Menurut Robbins dan Judge, kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat menginspirasi karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Hal tersebut dilakukan demi mencapai tujuan bersama.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Bambang Wiyono, "Hakikat Kepemimpinan Transformasional" *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* (Vol. 2, No. 2, 2019), hal 77.

<sup>31</sup> Hani Handoko dan Fandy Tjiptono, "Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* (Vol. 11, No. 1, 1996), hal 11.

<sup>32</sup> Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Kepemimpinan Transformasional* (Bogor: IPB Press, 2020), hal 57.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin untuk memotivasi pegawainya. Gaya kepemimpinan transformasional dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan yang ideal, karena memiliki visi dan misi yang jelas, memupuk hubungan interpersonal yang positif, memberikan dorongan intelektual, dan memberikan tanggapan pribadi terhadap masalah karyawan.<sup>33</sup>

Menurut Miftah, gaya kepemimpinan transformasional adalah proses yang digunakan pemimpin untuk mengontrol perilaku karyawan.<sup>34</sup> Menurut O'Leary, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai hasil yang melampaui batas. O'leary juga berpendapat, bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk membuat perubahan pada setiap individu dan organisasi.<sup>35</sup>

Menurut Avolio dalam Utomo menyatakan, bahwa seorang pegawai yang

---

<sup>33</sup> Mei Hardika Senny dkk, "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen PAUD", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* (Vol. 8, No. 2, 2018), hal 2.

<sup>34</sup> Tomy Sun Siagian dan Hamzah Khair, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening", *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* (Vol. 1, No. 1, 2018), hal 4.

<sup>35</sup> Adistri Novita Lestari dan Emma Suryani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening", *Ekonomika* (Vol. 13, No. 2, 2018), hal 3.

dipimpin oleh seorang pemimpin transformasional memiliki komitmen tinggi terhadap misi organisasi, mau bekerja lebih keras, lebih percaya diri dalam kepemimpinan, dan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi.<sup>36</sup>

Kepemimpinan transformasional dapat memberikan contoh bagi pegawai, dapat mendorong pegawai untuk berperilaku kreatif dan inovatif, dan dapat memecahkan masalah kepemimpinan dari perspektif baru. Selain itu, pimpinan juga peduli terhadap permasalahan yang dihadapi pegawai dan selalu memotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja.<sup>37</sup>

Kepemimpinan transformasional dapat disebut sebagai agen perubahan. Gaya kepemimpinan transformasional ini berusaha untuk melakukan sebuah transformasi (perubahan) ke dalam sebuah organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat menunjukkan kinerja yang maksimal.

Beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan, bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah metode yang dimiliki seseorang dalam mengarahkan dan menjadikan karyawan lebih baik. Pemimpin juga membuat karyawan menjadi mengerti, bahwa kepentingan organisasi seharusnya didahulukan daripada

---

<sup>36</sup> Yenny Anggraeni, & T Elisabeth Cintya Santosa, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis* (Vol. 10, No. 1, 2013), hal 53.

<sup>37</sup> *Ibid.*

kepentingan diri sendiri. Pemimpin selalu memotivasi pegawainya dan memberi penghargaan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Karakteristik kepemimpinan transformasional

Menurut Luthans, ciri seseorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:<sup>38</sup>

- 1) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan
- 2) Memiliki sifat yang pemberani
- 3) Mempercayai orang lain
- 4) Bertindak atas dasar kepentingan lembaga (bukan atas dasar kepentingan individu)
- 5) Selalu meningkatkan kemampuannya
- 6) Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit
- 7) Memiliki visi ke depan

Menurut Pidekso dan Harsiwi, kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu:<sup>39</sup>

- 1) Pengaruh ideal (*Idealized influence*). Bass dan Riggio menyatakan, pemimpin perlu memberi contoh bagi karyawannya. Teladan ini akan membuat pemimpin dikagumi dan dipercaya dan oleh pegawai. Selain itu, pemimpin bersedia mengambil resiko dalam upaya

---

<sup>38</sup> Doni Pestalozzi *dkk*, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinovatifan Guru Negeri Kota Libuklinggau", *Jurnal of Administration and Educational Management* (Vol. 2, No. 1, 2019), hal 34.

<sup>39</sup> Mei Hardika Senny *dkk*, "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen PAUD", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* (Vol. 8, No. 2, 2018), hal 200

pencapaian tujuan dengan tetap memperhatikan moral dan etika.<sup>40</sup>

- 2) Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*). Bass dan Riggio menyatakan, bahwa pemimpin yang menyampaikan sebuah harapan yang tinggi untuk masa depan dengan menggunakan tanda-tanda untuk menekankan usaha dan mengekspresikan maksud penting. Dalam hal ini, pemimpin mendorong semangat dan optimisme dalam diri karyawan.<sup>41</sup>
- 3) Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*). Bass dan Riggio menyatakan, bahwa pemimpin akan melakukan stimulasi kepada anggotanya, sehingga anggota menjadi seseorang yang inovatif dan kreatif. Stimulasi intelektual dilakukan, untuk memunculkan ide-ide kreatif dan solusi untuk memecahkan suatu masalah.<sup>42</sup>
- 4) Pertimbangan individu (*Individualized Consideration*). Bass dan Riggio menyatakan, bahwa pemimpin akan memperhatikan kebutuhan pencapaian dan pertumbuhan karir karyawan. Pemimpin menerima perbedaan masing-masing individu, memberikan dorongan, serta menciptakan kesempatan belajar kepada karyawan melalui berbagai

---

<sup>40</sup> Binti Nasukah, & Binti Maunah, “Kepemimpinan Transformasional Dalam Tinjauan Sejarah dan Perkembangan Kajiannya Pada Bidang Pendidikan”, *Jurnal Kepemimpinan dan Kepengurusan Sekolah* (Vol. 6, No. 1, 2021), hal 43.

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> *Ibid.*



pengalaman yang dapat meningkatkan kemampuannya.<sup>43</sup>

Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan. Podsakoff dkk menyatakan, bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah komponen yang memengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku pekerja. Sehingga, meningkatkan sebuah kepercayaan, motivasi, dan kinerja.<sup>44</sup>

## 2. Kinerja Pegawai

### a. Pengertian kinerja

Kinerja merupakan performa dari anggota organisasi secara menyeluruh dalam periode waktu tertentu. Kinerja diukur dari segi kualitas dan kuantitasnya. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan kriteria yang sudah ada pada sebuah organisasi.<sup>45</sup> Menurut Stoner, kinerja merupakan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang ditunjukkan oleh karyawan. Kinerja merupakan prestasi yang berhasil didapatkan oleh karyawan berdasarkan standar dan skala yang sudah ditetapkan.<sup>46</sup>

Pengertian kinerja menurut beberapa ahli. *Pertama*, pendapat Henry Simamora. Henry

---

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> Opan Arifudin, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Kinerja", *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi* (Vol. 4, No. 3, 2020), hal 180.

<sup>45</sup> Ririn Nur Indah dan Hady Siti Hadijah, "Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja", *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* (Vol. 01, No. 01, 2016), hal 206.

<sup>46</sup> Wa ode Zusnita Muizi dkk, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawab", *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia* (Vol. 02, No, 01, 2019), hal 69.

Simamora menyatakan, bahwa kinerja merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi pekerjaan yang sudah dilakukan karyawan pada periode tertentu. *Kedua*, pendapat Veithzal Rivai. Veithzal Rivai menyatakan, bahwa kinerja adalah prestasi individu atau kelompok dalam suatu organisasi berdasarkan kemampuan dan tanggung jawabnya. Kinerja adalah keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.<sup>47</sup> Menurut Wirawan, kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu.<sup>48</sup>

Menurut Simamora, kinerja merupakan bentuk penyelesaian pekerjaan yang baik, serta berkualitas tinggi untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Sedangkan menurut Maths dan Jackson, kinerja adalah suatu tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dan faktor tingkat dukungan organisasi.<sup>49</sup>

Menurut Otley, kinerja adalah kegiatan yang dilakukan dan berhubungan dengan hasil pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja seorang

---

<sup>47</sup> Maryana Kuswandi Jaya *dkk*, "Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang", *Jurnal Manajemen* (Vol. 10, No. 01, 2012), hal 2.

<sup>48</sup> M Saleh Lubis, "Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja", *Jurnal Apresiasi Ekonomi* (Vol. 3, No. 2, 2015), hal 76.

<sup>49</sup> Andree Wijaya Suhaji, *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan* (Semarang: Stie Widya Manggala, 2015), hal 4.

pegawai selama periode waktu tertentu. Teori hasibuan menyatakan, bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melakukan suatu tugas tertentu. Hal ini didasarkan pada pengalaman, kecakapan dan kesungguhan. Kinerja adalah proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu.<sup>50</sup>

Kinerja adalah gambaran dari hasil yang diperoleh seseorang atau organisasi. Kinerja membutuhkan cara yang berbeda dalam dunia manajemen. *Pertama*, kinerja perorangan (*individual performance*) adalah kinerja yang dihasilkan oleh seseorang. *Kedua*, kinerja lembaga (*institutional performance*) adalah kinerja lembaga secara keseluruhan atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) secara keseluruhan. Kinerja tersebut saling terkait. Artinya, ketika kinerja karyawan baik, maka kinerja perusahaan juga cenderung baik.<sup>51</sup>

Kinerja yang baik merupakan kinerja yang menyeluruh dan tuntas, serta dilaksanakan sepenuh hati dengan sebaik-baiknya. Dengan harapan akan adanya hasil yang maksimal dan memuaskan.<sup>52</sup>

#### b. Indikator kinerja

Kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan indikator atau alat ukur. Hal ini akan

---

<sup>50</sup> Sofyan Surya Rochmawan, & Tukijan, *Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Suryatama Kartika Adya Semarang* (Semarang: Stie Dharmaputra, 2017), hal 179.

<sup>51</sup> Agustinus Setyawan, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, *Jurnal of Accounting and Management Innovation* (Vol. 2, No. 1, 2018), hal 70.

<sup>52</sup> Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 178

mencerminkan fakta-fakta yang telah dianalisis, dipilih dan ditafsirkan oleh individu dan organisasi yang terlibat dalam proses tersebut.<sup>53</sup> Penting untuk mengukur kinerja untuk menentukan seberapa baik kinerja yang selaras dengan rencana yang telah ditetapkan.

Sedarmayanti dalam Leuhery & Manuhutu, menyatakan indikator kinerja ada lima, yaitu.<sup>54</sup>

1) Kualitas kerja (*quality of work*), merupakan kualitas pekerjaan yang dicapai sesuai kondisi. Kualitas kerja dapat dengan cepat mendorong perkembangan organisasi.

Kualitas kerja seorang pegawai sangat mempengaruhi kinerjanya di perusahaan. Kualitas kerja disebut sebagai proses kegiatan yang dilakukan oleh karyawan untuk menunjukkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Karyawan ini dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.<sup>55</sup>

2) Ketetapan waktu (*promptness*), yaitu berkaitan dengan ketepatan pegawai dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan sesuai dengan waktu yang direncanakan.

3) Inisiatif (*initiative*), yaitu upaya karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh keyakinan. Karyawan

---

<sup>53</sup> Priyanto Harsasto, "Manajemen dan Pengukuran Kinerja Pemerintah", *Jurnal Ilmu Politik* (2011), hal 3.

<sup>54</sup> Eigis Yani Pranularso, "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Pada PT Huda Express", *Jurnal Sekretari dan Manajemen* (Vol. 2, No. 2, 2018), hal 150.

<sup>55</sup> Denis Gregorius Lagale dkk, "Pelatihan, Disiplin Kerja dan Kualitas Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. PLN (Persero) Area Manado", *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* (Vol. 2, No. 2, 2014), hal 936.

dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa bergantung ke atasan.

- 4) Kemampuan (*capability*), merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Kemampuan tersebut didapat melalui pendidikan dan pelatihan.
- 5) Komunikasi (*communication*), merupakan interaksi antara bawahan dan atasan untuk menyampaikan saran dan pendapat dalam memecahkan masalah. Komunikasi akan mengarah pada kerjasama yang lebih baik.

Adapun indikator pengukuran kinerja menurut Agus, sebagai berikut:<sup>56</sup>

- 1) Kualitas kerja, berkaitan dengan kualitas produksi. Pegawai perusahaan harus memiliki kehidupan kerja yang berkualitas. Kualitas pekerjaan, menyangkut mutu yang dihasilkan.
- 2) Kuantitas pekerjaan, menyangkut pencapaian target yang sudah ditentukan.
- 3) Ketepatan waktu. Karyawan harus berpandangan, bahwa waktu adalah sumber daya yang harus digunakan dengan baik. Dengan demikian, pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dalam waktu yang ditentukan.
- 4) Semangat kerja, menggambarkan perasaan semangat pada diri sendiri dan semangat kelompok.
- 5) Disiplin kerja, melaksanakan tugas dan melakukan aktivitas kerja sesuai dengan

---

<sup>56</sup> Widi Yuliani, "Pengaruh Kualitas Kerja, Pengawasan Kerja dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan", *Skripsi* (Semarang: Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro, 2015), hal 7.

waktu yang telah ditentukan. Mampu menghasilkan pekerjaan yang baik secara kuantitas dan kualitas serta melaksanakan tugas dengan penuh semangat.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, motivasi dan pengalaman kerja. Kinerja yang diharapkan dapat menjamin kualitas dan beban kerja yang baik sesuai standar.<sup>57</sup> Mathis dan Jackson menjelaskan, bahwa pelaksanaan kerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:<sup>58</sup>

- 1) Dukungan organisasi. Setiap individu melaksanakan kegiatannya, karena mendapatkan dorongan dari faktor internal dan eksternal.
- 2) Tingkat usaha yang dilakukan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya.
- 3) Kemampuan individu. Setiap individu mempunyai keahlian yang tidak sama dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga kinerja setiap orang juga akan berbeda.

d. Peningkatan kinerja pegawai

Pegawai yang berkualitas merupakan hal mendasar yang seharusnya dimiliki oleh sebuah organisasi. Peningkatan kinerja pegawai merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan. Hal tersebut bertujuan, untuk melakukan perbaikan

---

<sup>57</sup> Widha Mandasari, "Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Operasional Melalui Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja, Studi Kasus Pada Lembaga Penyiaran Publik RRI Semarang", *Jurnal Manajemen UDINUS* (2015), hal 2.

<sup>58</sup> *Ibid.*

kualitas pegawai ataupun menjaga pegawai yang dinyatakan sudah berkualitas. Jika kualitas kerja meningkat, maka kinerja organisasi dapat diperbaiki secara menyeluruh.<sup>59</sup>

Mengacu dari ulasan teori tersebut, maka organisasi perlu melakukan peningkatan kinerjanya, baik dari segi pegawai maupun organisasi itu sendiri. Organisasi harus melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, khususnya melalui pelatihan, pengiriman pekerja dari dan ke luar negeri.<sup>60</sup>

Pendidikan dan pelatihan merupakan sebuah hal yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang baik, maka perusahaan dapat menerapkan banyak kebijakan fleksibel yang berbeda tergantung pada situasi saat ini atau dinamika zaman.<sup>61</sup> Implementasi dari kondisi tersebut akan mengakibatkan tuntutan dari lapangan kerja. Ketenagakerjaan membutuhkan pegawai yang siap pakai dan memiliki kualitas kinerja yang baik.

Oleh karena itu, setiap organisasi seharusnya berusaha untuk meningkatkan kualitas, baik kualitas organisasi atau tenaga kerja.

---

<sup>59</sup> Haw Widjaja, *Penyelenggaraan Otonim di Indonesia* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), hal 79.

<sup>60</sup> *Ibid.*

<sup>61</sup> Dahyar Daraba, Alim Bachri Subianto, "Kinerja Dinas Ketenagakerjaan dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja di Kota Makassar", *Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran* (Vol. 05, No. 01, 2018), hal 9.

Peningkatan kualitas kerja akan dapat dinilai dengan adanya perkembangan atau hasil akhir dari kinerja keseluruhan organisasi. Perkembangan dapat dinilai perorangan atau secara menyeluruh. Akan tetapi, untuk hasil akhir menjadi sebuah proses penilaian secara menyeluruh dan lebih difokuskan untuk pengembangan atau peningkatan kualitas tenaga kerja yang bersifat produktif.<sup>62</sup>

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan, bahwa peningkatan kualitas kerja merupakan hal penting yang seharusnya dilaksanakan. Sehingga, kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tetap terjaga dengan baik.

### **3. Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam**

Islam memiliki seorang pemimpin yang dapat dijadikan tauladan bagi pemimpin – pemimpin yang lain. Pemimpin tersebut adalah Nabi Muhammad SAW yang memiliki sikap dan perilaku yang baik. Sehingga, Nabi Muhammad SAW dihormati, berwibawa, dan menjadi teladan bagi umat Islam.<sup>63</sup> Pemimpin transformasional diharapkan dapat memotivasi dan mengarahkan pegawainya, agar pegawai menjadi lebih baik dan mengalami peningkatan kinerja. Penjelasan ini terdapat di dalam Al-Qur'an surat Al-Anbiya' ayat 73:

---

<sup>62</sup> Mulyadi, *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Pembangunan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), hal 3.

<sup>63</sup> Ahmad Yasser Mansyur, "Personal Prophetic Leadership Sebagai Model Pendidikan Karakter Intrinsik Atasi Korupsi", *Jurnal Pendidikan Karakter* (Vol. 3, No. 1, 2013), hal 18.



وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ  
وَإِيتَاءَ الزُّكُوفِ وَكَانُوا آبَاءَ عِبْدِينَ<sup>64</sup>

"Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan Kami Wahyuikan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan salat dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah"<sup>64</sup>

Menurut tafsir Al-Muyassar (Kementerian Agama Saudi Arabia), ayat di atas menjelaskan ketika Allah menjadikan Ibrahim, Ishaq dan Ya'qub sebagai teladan baik bagi sekalian manusia. Dengan izinNya, mereka menyeru manusia untuk beribadah dan taat kepadaNya. Dan Allah mewahyukan kepada mereka untuk mengerjakan kebajikan-kebajikan berupa mengamalkan ajaran para Nabi, menegakkan shalat, dan membayar zakat. Maka mereka melaksanakannya. Orang-orang yang menaati perintah Allah adalah orang-orang yang tidak menaati siapa pun selain Allah.<sup>65</sup>

#### 4. Kinerja Pegawai dalam Perspektif Islam

Kinerja dalam pandangan Islam dinilai sebagai kegiatan yang dilakukan secara baik dengan dasar dan landasan agama, yaitu ajaran Islam. Sehingga suatu kegiatan yang dilarang agama tidak boleh dilakukan dalam sebuah pekerjaan apapun.<sup>66</sup> Sesuai dengan

---

<sup>64</sup> Al-Qur'an, *Al-Anbiya*:73.

<sup>65</sup> Tafsir Al-Muyassar (Kementerian Agama Saudi Arabia), dikses di <https://tafsirweb.com/5585-surat-al-anbiya-ayat-73.html> pada 27 September 2021, pukul 17.00.

<sup>66</sup> Zikrul Hakim, *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship* (Jakarta: Multitama, 2006), hal 13.

firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Jumu'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ  
وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

"Apabila telah menunaikan sholat, maka bertebaranlah kamu dimuka bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya agar kamu beruntung."<sup>67</sup>

Menurut tafsir Al-Muyassar (Kementerian Agama Saudi Arabia), ayat di atas menjelaskan jika kalian telah mendengar khutbah dan menunaikan shalat, maka bertebaranlah di muka bumi dan carilah rizki Allah dengan usaha kalian. Serta selalu ingatlah Allah dalam segala keadaan kalian, semoga kalian meraih kebaikan dunia dan akhirat.<sup>68</sup>

Dapat disimpulkan, bahwa dalam ajaran Islam manusia diperintahkan untuk bekerja dengan niat mencari ridho Allah SWT. Sehingga seseorang tersebut akan mendapatkan keutamaan, yaitu pribadi yang berkualitas serta keberkahan dari Allah SWT. Oleh karena itu, apapun pekerjaan seseorang seharusnya dijalankan dengan sepenuh hati sesuai peran dan tanggung jawabnya. Sehingga, akan tercipta iklim kerja yang kondusif guna mendorong efektivitas dan produktifitas kerja secara menyeluruh.

## **B. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian sebelumnya yang diambil oleh peneliti dengan tujuan untuk mendapatkan penelitian sebelumnya yang terkait dengan judul penelitian "Implementasi Gaya

---

<sup>67</sup> Al-Qur'an, *Al-Jumu'ah*:10.

<sup>68</sup> Tafsir Al-Muyassar (Kementerian Agama Saudi Arabia), dikses di <https://tafsirweb.com/10910-surat-al-jumuah-ayat-10.html>, pada 27 September 2021, pukul 17.00.

Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo". Adapun penelitian terdahulu tersebut, yaitu:

1. Penelitian dari Ujang Tri Cahyono, Syamsul, dan Suharjono, dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember." Hasil penelitian menyatakan, bahwa kepemimpinan transformasional belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, unsur kepemimpinan transformasional harus ditingkatkan lagi.

Berikut peneliti uraikan persamaan dan perbedaannya. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada fokus penelitiannya. Peneliti terdahulu menggunakan fokus penelitian kepemimpinan transformasional. Selain itu, variabel yang disandingkan dengan kepemimpinan transformasional adalah kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada jenis penelitian yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Perbedaannya juga terletak pada objek penelitian yang digunakan. Objek penelitian ini adalah lembaga dibidang keagamaan, sedangkan objek penelitian sebelumnya adalah perusahaan.

2. Penelitian Ahmad Prayudi, Jurnal Manajemen Universitas Medan area, yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening." Penelitian tersebut menunjukkan, bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan, bahwa

gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berikut peneliti uraikan persamaan dan perbedaannya. Kesamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah fokus penelitian yang digunakan. Baik penelitian terdahulu maupun penelitian ini menggunakan fokus penelitian kepemimpinan transformasional. Perbedaannya terletak pada jenis penelitian yang digunakan. Penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif.

3. Penelitian Putri Novitasari dan Budhi Satriyo, Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" yang menunjukkan, bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Berikut peneliti uraikan persamaan dan perbedaannya. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang digunakan, yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Perbedaannya terletak pada jenis penelitian yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan penelitian kuantitatif. Sedangkan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif.

4. Hasil penelitian Mei Hardika Senny, Lanny Wijayaningsih, dan Mozes Kurniawan, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan dengan judul "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen PAUD." Hasil penelitian tersebut menunjukkan, bahwa gaya kepemimpinan transformasional telah efektif di beberapa sekolah,

sehingga karyawan bisa mencapai tujuannya dengan cara terbaik.

Berikut peneliti uraikan posisi persamaan dan perbedaannya. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada jenis penelitiannya. Penelitian sebelumnya dengan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Selanjutnya, terdapat variabel yang sama, yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Terdapat perbedaan pada variabel penelitian. Pada penelitian sebelumnya tidak ada variabel peningkatan kinerja, sedangkan pada penelitian ini terdapat variabel upaya peningkatan kinerja.

5. Penelitian Annisaa Rahmawati, SKRIPSI, dengan judul "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya dalam Mengembangkan Dakwah Islamiyah." Penelitian tersebut menunjukkan, bahwa di dalam organisasi yang sukses terdapat pemimpin yang berperan aktif, berinovatif dan kreatif.

Berikut peneliti uraikan posisi persamaan dan perbedaannya. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada jenis penelitiannya. Penelitian sebelumnya dengan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Selanjutnya, terdapat variabel yang sama, yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Terdapat perbedaan pada variabel penelitian. Pada penelitian sebelumnya tidak terdapat variabel peningkatan kinerja, sedangkan pada penelitian ini terdapat variabel upaya peningkatan kinerja.

6. Penelitian dari Ror Johan Agung Tucunan, dkk, dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus

Pada PT. Pandawa).” Penelitian tersebut menunjukkan, bahwa implikasi nilai-nilai yang terkandung di dalam kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Berikut peneliti uraikan persamaan dan perbedaannya. Kesamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah fokus penelitian yang digunakan. Baik penelitian terdahulu maupun penelitian ini menggunakan fokus penelitian kepemimpinan transformasional. Perbedaannya terletak pada jenis penelitian yang digunakan. Penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian adalah suatu pekerjaan teknis yang ditelaah secara cermat dan sistematis terhadap arah-arah tertentu dan bidang-bidang ilmu tertentu. Petunjuk penelitian tersebut adalah sebuah metode. Tanjung dan Devi menjelaskan, bahwa metode merupakan sebuah rencana yang digunakan untuk melaksanakan perbuatan.<sup>69</sup> Para peneliti dan cendekiawan banyak yang menggunakan dua jenis metode penelitian saat menyelesaikan penelitiannya. Jenis metode penelitian tersebut, yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis pendekatan penelitian deskriptif. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, karena penelitian ini mengkaji kehidupan manusia terhadap suatu peristiwa atau fenomena. Pengumpulan data dalam penelitian ini didasarkan pada keadaan asli dan alamiah. Peneliti menggambarkan peristiwa berdasarkan informasi yang diperoleh. Hasil dari penelitian ini adalah menulis data deskriptif pada laporan.<sup>70</sup>

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilaksanakan untuk menggali sesuatu hal baru yang terdapat dalam suatu fenomena-fenomena. Hal tersebut dapat berkaitan dengan hal-hal yang bersifat emosional.<sup>71</sup> Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui Implementasi Gaya

---

<sup>69</sup> I Hendri Tanjung dan Abrista Devi, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam* (Jakarta: Gramata Publishing, 2013), hal 73

<sup>70</sup> Pupu Saeful Rahmat, "Penelitian Kualitatif", *Equilibreum* (Vol. 05, No. 09, 2009), hal 4.

<sup>71</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009), hal 53-60.

Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti memahami dan memperoleh data yang dibutuhkan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo yang berlokasi di Jl. Monginsidi No. 3, Sidoklumpuk, Sidokumpul, Kec. Sidoarjo, Kab. Sidoarjo, Jawa Timur 61218. Peneliti memilih Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo untuk memperoleh informasi mengenai implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

## **C. Jenis dan Sumber Data**

### **1. Jenis Data**

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis data, yaitu:

#### **a. Data Primer**

Data primer adalah informasi lisan dalam format data yang peneliti peroleh langsung dari sumber aslinya. Data dikumpulkan oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau lokasi penelitian.<sup>72</sup> Peneliti mendapatkan informasi secara langsung dari responden. Responden merupakan pihak yang berkaitan langsung dengan lokasi yang diteliti. Data ini diperoleh dari Kepala

---

<sup>72</sup> Sriana Wasti, "Hubungan Minat Belajar dengan Hasil Belajar Mata Pelajaran Tata Busana di Madrasah Aliyah Negeri 2 Padang", *Skripsi* (Padang: Pendidikan Kesejahteraan Keluarga, Universitas Negeri Padang, 2013), hal 8.



Seksi Bimas Islam dan pegawai Seksi Bimas Islam kantor Kemenag Kabupaten Sidoarjo.

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono, data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan membaca, meneliti dan memahami melalui sarana lain dari literatur, buku dan dokumen.<sup>73</sup> Data ini akan digunakan untuk memecahkan suatu masalah. Penelitian biasanya menggunakan data dari dokumen, jurnal, artikel, dan halaman internet yang berhubungan dengan topik penelitian.

2. **Sumber Data**

Sumber data sebagai alat informasi mengenai data. Sumber data dalam penelitian merupakan faktor penting, karena sumber data menentukan kualitas hasil penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi:

a. Wawancara

Wawancara dapat dilakukan dengan seorang informan. Informan dapat membantu untuk memberikan informasi yang berhubungan langsung dengan penelitian.<sup>74</sup> Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah Kepala dan Pegawai Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

b. Observasi

---

<sup>73</sup> Vina Herviani dan Angky Febriansyah, "Tinjauan Atas Proses Penyusunan Laporan Keuangan Pada Young Entrepreneur Academy Indonesia Bandung", *Jurnal Riset Akuntansi* (Vol. VIII, No. 2, 2016), hal 23.

<sup>74</sup> Khosiah, Hajrah, Syafril, "Persepsi Masyarakat Terhadap Rencana Pemerintah Membuka Area Pertambangan Emas di Desa Sumi Kecamatan Lambu Kabupaten Bima", *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik* (Vol. 1, No. 2, 2017), hal 143.

Observasi adalah proses pengumpulan informasi dengan cara memperhatikan dengan seksama, melakukan pengamatan secara mendalam dengan menitikberatkan pada sebagian atau seluruh pokok bahasan yang diteliti.<sup>75</sup> Observasi dilakukan terhadap sesuatu yang memiliki karakteristik individual tertentu, objek, organisasi, dan komponen lain yang menarik untuk dilakukan penelitian. Observasi yang dilakukan peneliti, yaitu kondisi ketika Kepala Seksi Bimas Islam memimpin rapat, ketika pegawai Seksi Bimas Islam melaksanakan pekerjaannya, selanjutnya keseharian kepala dan pegawai Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono, dokumentasi merupakan metode pencarian data berupa catatan, buku, ataupun dokumen pendukung lainnya.<sup>76</sup> Dokumentasi dalam penelitian ini bermanfaat untuk memperoleh atau mengetahui profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo, mengetahui perkembangan atau perubahan program kerja di Seksi BIMAS Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo, mengetahui struktur organisasi seksi Bimas Islam atau struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Dokumentasi tersebut

---

<sup>75</sup> Ria Novianti, "Teknik Observasi Bagi Pendidikan Anak Usia Dini", *Educhild* (Vol. 01, No. 1, 2012), hal 23.

<sup>76</sup> Khosiah, Hajrah, Syafril, "Persepsi Masyarakat Terhadap Rencana Pemerintah Membuka Area Pertambangan Emas di Desa Sumi Kecamatan Lambu Kabupaten Bima", *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik* (Vol. 1, No. 2, 2017), hal 144.

juga dapat berupa dokumen tertulis, audio, video, dan foto dokumentasi.

#### **D. Tahap-Tahap Penelitian**

Dalam melaksanakan penelitian, peneliti akan memulai dengan beberapa tahapan. Tahap-tahap penelitian tersebut, antara lain:

##### **1. Tahapan Pra Lapangan**

Tahap pra lapangan merupakan tahap persiapan yang dilakukan sebelum melakukan penelitian lapangan. Pada tahap ini yang dilakukan peneliti, yaitu:

- a. Menyusun rancangan penelitian. Dalam menyusun sebuah rancangan, peneliti memulai dengan membuat suatu permasalahan yang akan dijadikan objek penelitian. Rancangan tersebut mulai dari penyusunan matriks penelitian hingga menyusun proposal skripsi.
- b. Menentukan objek penelitian. Sebelum menentukan lapangan, peneliti perlu meninjau koherensi dan bukti fakta yang ada dilapangan. Peneliti menyesuaikan dengan perencanaan penelitian yang sudah dibuat. Dalam hal ini peneliti akan melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.
- c. Membuat proposal penelitian yang akan disampaikan kepada objek penelitian. Proposal penelitian bertujuan untuk memenuhi persyaratan dalam pengajuan kegiatan penelitian.
- d. Menentukan informan. Peneliti menentukan orang-orang yang memiliki pemahaman terkait topik penelitian. Penentuan informan dilakukan untuk menentukan narasumber yang dapat memberikan data dengan menjawab pertanyaan secara tepat.

- e. Mengurus surat ijin penelitian yang bertujuan, agar peneliti dapat melakukan penelitian di objek atau lokasi penelitian yang sudah ditentukan. Pengurusan surat ijin penelitian dapat dilakukan melalui website [siakad.uinsby.ac.id](http://siakad.uinsby.ac.id).
  - f. Kelengkapan peralatan penelitian. Peralatan ini digunakan oleh peneliti untuk mempermudah proses penelitian di lapangan. Peralatan seperti tape recorder, instrument penelitian berupa daftar pertanyaan, alat tulis, dan alat dokumentasi. Peralatan penelitian juga digunakan untuk menyimpan data yang diperoleh selama proses pengumpulan data, termasuk wawancara, observasi, dan dokumen penelitian.
2. Tahap Lapangan
- a. Peneliti harus memahami latar belakang penelitian, peneliti harus siap dan memahami situasi lapangan.
  - b. Peneliti langsung datang ke lokasi dan melakukan penelitian di lokasi. Tujuannya adalah untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan untuk penelitian. Peneliti harus siap dan membiasakan diri dengan lingkungan. Peneliti perlu memperhatikan sikap dan mematuhi peraturan lapangan. Bahasa yang digunakan untuk komunikasi merupakan bahasa yang gampang dimengerti, sehingga peneliti dengan mudah dalam menggali informasi
  - c. Peneliti sudah aktif berinteraksi dengan lapangan. Peneliti sudah mulai mendapatkan informan dan sudah mampu beradaptasi. Peneliti melakukan penggabungan data dan penyusunan bukti-bukti atau fakta yang telah diperoleh dari lapangan.
3. Tahap Pasca Lapangan

Dalam fase ini, peneliti mengumpulkan dan mengedit semua informasi dari wawancara, observasi, hasil dokumentasi, atau fakta yang diperoleh selama penelitian. Kemudian peneliti menganalisis data dengan menggunakan teknik analisis tertentu. Peneliti menyajikan analisis data dalam bentuk laporan penelitian. Pembuatan laporan merupakan hasil akhir dari sebuah penelitian. Agar menghasilkan penelitian yang berkualitas tinggi, maka perlu menggunakan prosedur penulisan yang tepat saat membuat laporan.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah proses yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan data di lapangan. Peneliti menggunakan beberapa cara, antara lain:

#### **1. Observasi**

Morris menyatakan, bahwa observasi merupakan tindakan mencatat suatu fenomena dengan bantuan instrumen. Teknik ini dilakukan dengan cara merekam suatu gejala dari sebuah peristiwa. Observasi dilakukan untuk mendeskripsikan suatu peristiwa.<sup>77</sup> Peneliti melakukan observasi dengan cara terjun langsung ke lokasi. Tujuannya adalah untuk mengetahui perilaku dan aktivitas yang terjadi di lokasi penelitian.

Dengan teknik ini, peneliti akan mengamati dan mencatat. Pencatatan dilakukan untuk merekam peristiwa yang terjadi di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Pencatatan ini berkaitan dengan implementasi gaya kepemimpinan Kepala Seksi BIMAS Islam, dan kondisi kinerja pegawai di Seksi BIMAS Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

---

<sup>77</sup> Hasyim Hasanah, "Teknik-Teknik Observasi", *Jurnal At-Taqoddum* (Vol. 08, No. 01, 2016), hal 28.

## 2. Wawancara

Rachmawati menyatakan, bahwa wawancara adalah suatu perbincangan yang memiliki maksud dan tujuan. Peneliti cenderung akan menuntun sebuah wawancara pada penciptaan sebuah perasaan, tanggapan dan spekulasi partisipan.<sup>78</sup> Sedangkan menurut Singh, wawancara adalah keadaan dimana peneliti berhadapan langsung dengan informan. Kegiatan tersebut bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi.<sup>79</sup> Data yang dicari sesuai dengan kebutuhan peneliti mengenai suatu penelitian. Wawancara dapat dilakukan secara tatap muka antara peneliti dan informan, melalui telepon atau terlibat dalam *focus group interview*. Wawancara membutuhkan pertanyaan terstruktur untuk memahami perspektif dan pendapat informan.<sup>80</sup>

Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang fakta, keyakinan, perasaan, dan keinginan yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian. Peneliti dan informan berinteraksi langsung pada saat wawancara. Dibandingkan dengan teknik lain, teknik wawancara dapat memberikan informasi yang lebih akurat.<sup>81</sup> Informan yang terdapat di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo adalah kepala dan pegawai Seksi BIMAS Islam.

## 3. Dokumentasi

---

<sup>78</sup> Imami Nur Rachmawati, "Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara", *Jurnal Keperawatan Indonesia* (Vol. 11, No. 01, 2007), hal 35.

<sup>79</sup> Lukman Nul Hakim, "Ulasan Metodologi Kualitatif: Wawancara Terhadap Elit", *Jurnal Aspirasi* (Vol. 04, No. 02, 2013), hal 167.

<sup>80</sup> John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013), hal 267.

<sup>81</sup> Mita Rosaliza, "Wawancara, Sebuah Interaksi Komunikasi dalam Penelitian Kualitatif", *Jurnal Ilmu Budaya* (Vol. 11, No. 02, 2015), hal 77.

Dokumentasi adalah kumpulan data berupa teks, gambar, dan karya. Dokumentasi adalah teknik yang dapat membantu mengambil data atau informasi. Data tersebut berupa foto, dokumen wawancara, catatan observasi, rekaman audio atau video, dan data dari sumber lain.<sup>82</sup> Peneliti menggunakan data tersebut untuk menggambarkan profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo, visi dan misi, serta struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

#### **F. Teknik Validitas Data**

Teknik validitas data adalah metode yang digunakan untuk memverifikasi keabsahan hasil penelitian. Teknik validitas digunakan untuk mengecek keabsahan data yang peneliti peroleh selama pengumpulan data di lapangan. Sehingga keabsahan data yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan.<sup>83</sup>

Teknik validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi. Triangulasi adalah metode pencocokan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Teknik ini digunakan untuk mengkroscek atau membandingkan suatu data. Oleh karena itu, hanya informasi atau data yang dapat dipercaya yang akan digunakan untuk menarik kesimpulan.<sup>84</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan metode.

Triangulasi sumber melibatkan pemeriksaan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Misalkan, peneliti

---

<sup>82</sup> Natalina Nilamsari, "Memahami Studi Dokumen dalam Penelitian Kualitatif", *Jurnal Wacana* (Vol. XIII, No. 2, 2014), hal 178.

<sup>83</sup> John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013), hal 285.

<sup>84</sup> Bachtiar S Bachri, "Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif", *Jurnal Teknologi Pendidikan* (Vol. 10, No. 01, 2010), hal 58.

ingin mendapatkan data mengenai karakteristik gaya kepemimpinan transformasional Kepala Seksi Bimas Islam, maka bisa dilakukan dengan cara mewawancarai Kepala Seksi, pegawai, atau rekan kerja. Data-data dari sumber yang berbeda tersebut akan dideskripsikan atau dianalisis yang kemudian dapat ditarik kesimpulan.<sup>85</sup>

Triangulasi metode merupakan upaya untuk memeriksa keabsahan sumber data yang sama dengan menggunakan teknik yang berbeda. Maksudnya, peneliti menggunakan kumpulan data yang berbeda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti akan membandingkan atau memverifikasi data yang diperoleh. Misalnya membandingkan hasil observasi dengan wawancara, ataupun membandingkan hasil wawancara dengan hasil dokumentasi yang ada. Kemudian peneliti akan menganalisis hasilnya untuk mendapatkan sebuah kesimpulan.<sup>86</sup>

## **G. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data merupakan ukuran penting dalam penelitian, karena bertujuan untuk memahami dan menyusun informasi secara sistematis, sehingga rumusan masalah dapat terjawab. Ada tiga teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

### **1. Reduksi Data**

Reduksi data adalah langkah penyederhanaan yang dikerjakan melewati kegiatan pemilihan, pemfokusan, dan kebenaran data mentah. Data mentah tersebut membentuk sebuah informasi yang memiliki makna. Data tersebut juga seharusnya disesuaikan

---

<sup>85</sup> Andarusni Alfansyur, & Mariyani, "Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial", *Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*" (Vol. 5, No. 2, 2020), hal 149.

<sup>86</sup> *Ibid.*



dengan kebutuhan dan fokus penelitian, sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian. Reduksi data dilakukan untuk memfokuskan data sesuai dengan pertanyaan penelitian dan judul penelitian, sehingga dapat ditarik kesimpulan.

## 2. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data sebagai kombinasi penyedia informasi yang sistematis dan teratur. Sehingga, memudahkan peneliti untuk menulis, menyimpulkan, dan menginterpretasikan data penelitian.

## 3. Penarikan Kesimpulan

Menarik kesimpulan adalah langkah terakhir dalam analisis data. Teknik ini dilakukan dengan melihat hasil reduksi data, agar tetap selaras dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Data yang dikumpulkan peneliti dibandingkan satu sama lain, sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan. Kesimpulan dapat dijadikan sebagai jawaban atas rumusan masalah.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Umum**

Sejak zaman Belanda jauh sebelum berdirinya Departemen Agama, urusan agama khususnya pengurusan agama Islam baik pada jaman pemerintahan kesultanan di Jawa maupun pemerintahan kesultanan di luar Jawa diatur sesuai dengan sistem pemerintahan yang berlaku pada masa itu di bawah pemerintahan Bupati Sidoarjo, telah melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat yang pada dasarnya memberikan keleluasaan umat beragama untuk menjalankan syariat agamanya masing-masing.

Pada tanggal 24-26 November 1945 diadakan sidang Komite Nasional Indonesia Pusat (KNIP) di Jakarta yang dihadiri Presiden, Wakil Presiden, para menteri dan utusan Komite Nasional Indonesia dari seluruh Indonesia. Dalam sidang tersebut wakil Komite Nasional Indonesia dari daerah Banyumas yang terdiri dari KH. Abu Dardiri, KH. Saleh Su'adi dan M. Sukoso Wiryono Saputro mengusulkan supaya dalam Negara yang sudah merdeka urusan agama jangan ditempatkan pada kementerian lainnya, melainkan diurus sendiri oleh kementerian yang khusus mengatur masalah-masalah agama.

Usulan tersebut mendapat sambutan yang baik dari anggota sidang lainnya, sehingga pada tanggal 3 Januari 1946 diumumkan berdirinya Kementerian Agama sesuai dengan Ketetapan Pemerintah Nomor : 1/SD/1946 di Yogyakarta, Menteri Agama pertama saat itu adalah KH. Rosyidi, BA. Berdasar KMA Nomor 9 tahun 1952 dengan menggunakan Holding

Company (organisasi yang masing-masing berdiri sendiri di daerah) yang dikenal dengan nomenklatur Jawatan (Urusan Agama, Pendidikan Agama, dan Penerangan Agama dan Biro Peradilan Agama). Perkembangan berikutnya Kantor Jawatan Agama, berubah menjadi Kantor Perwakilan Departemen Agama, baik tingkat Provinsi maupun Kabupaten.

Berdasarkan KMA Nomor 53 tahun 1971 organisasi instansi vertikal Departemen Agama menjalankan perubahan nomenklatur dari perwakilan menjadi Kantor Wilayah Departemen Agama untuk tingkat Provinsi dan Kantor Departemen Agama untuk tingkat Kabupaten/Kota.

## **2. Visi dan Misi**

### **a. Visi**

Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berdasarkan gotong royong. (Keputusan Menteri Agama No. 39 Tahun 2015).

### **b. Misi**

- 1) Meningkatkan pemahaman dan pengalaman ajaran agama.
- 2) Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama.
- 3) Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata berkualitas.
- 4) Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan.
- 5) Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel.
- 6) Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada

satuan pendidikan umum dan pendidikan keagamaan.

7) Mewujudkan tata kelola pemerintah yang akuntabel dan terpercaya.

### **3. Tugas**

Melalui hasil dokumentasi, peneliti mendapatkan informasi tentang tugas yang harus dilaksanakan dan menjadi tanggungjawab oleh masing-masing bagian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

a. Subbagian Tata Usaha

Melaksanakan koordinasi perumusan teknis dan perencanaan, pelaksanaan pelayanan dan pembinaan administrasi, keuangan dan barang milik negara di lingkungan Kantor Kementerian Agama.

b. Seksi Pendidikan Madrasah

Bertugas untuk memberikan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi di bidang RA, MI, MTs, MA, dan MAK.

c. Seksi Pendidikan Agama Islam

Memiliki tugas untuk memberikan pelayanan dan bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi di bidang pendidikan agama Islam pada PAUD, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB/SMK.

d. Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

Bertugas dalam memberikan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi di bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren.

e. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah

Memiliki tugas untuk memberikan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi di bidang penyelenggaraan haji dan umrah.

f. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam

Bertugas untuk memberikan pelayanan, bimbingan teknis, serta pengelolaan data dan informasi di bidang bimbingan masyarakat Islam.

g. Penyelenggara Syari'ah

Mempunyai tugas dalam memberikan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi di bidang pembinaan syariah.

#### **4. Struktur Organisasi**

Berdasarkan dokumentasi, peneliti mendapatkan informasi tentang struktur organisasi. Berikut adalah struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

**Kepala Kantor Kementerian Agama  
Kabupaten Sidoarjo**  
Dr. Drs. H. M. Amir Sholehuddin, M.Pd.I.

**Kepala Sub Bagian Tata Usaha**  
H. Moh. Arwani, M.Ag., M.Hi

<b>Kepala Seksi Pend Madrassa h</b> Dr. Abdul Rahman, M.Pd	<b>Kepala Seksi Pd Pontren</b> Ahmad Fathoni, S.Ag	<b>Kepala Seksi Pend Agama Islam</b> Moh. Amin Tohari, S.Ag, SH, M.Hi	<b>Kepala Seksi Penyeleng gara Haji dan Umrah</b> Rohmat Nasrudin, LC, M.Ag	<b>Kepala Seksi Bimas Islam</b> Drs. Khoidar, M.Hi	<b>Kepala Seksi Penyele nggara Syari'ah</b> Miftahul Arifin, S.Ag
---	---	---	--	---	--

## 5. Seksi Bimas Islam Kantor Kemenag Kabupaten Sidoarjo

Penelitian ini dilaksanakan dan mengkaji yang berkaitan dengan Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Oleh karena itu, peneliti paparkan daftar pegawai yang bekerja di lingkup Seksi BIMAS, yaitu:

- a. Drs. Khoidar, M.HI : Kasi Bimas Islam
- b. Taufiq Eko Nugroho, S.Th.I : Penyusun Administrasi Kepenghuluan
- c. Ninik Ariati, S.Pd.I : Penyusun Bahan Urusan Agama
- d. Pramudya Avanti, SE : Penyusun Bahan Pembinaan Keluarga Sakinah
- e. Surasa, SH : Penyusun Bahan Pengembangan Program Keagamaan
- f. Saida Badara, SH : Penyusun Bahan Pembinaan Keluarga Sakinah
- g. Malina Amaliyah S.Kom : Honorer pada Bimas Islam

### B. Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian ini merupakan upaya peneliti untuk mengungkapkan semua data dan fakta yang diperoleh selama berlangsungnya penelitian. Data dan fakta tersebut diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Data dan fakta tersebut berkaitan dengan rumusan masalah yang diajukan.

Guna memudahkan penulisan nama-nama informan dalam penelitian ini, maka peneliti akan memberikan kode kepada masing-masing informan yang terlibat dalam penelitian ini. Adapun keterangan kode adalah sebagai berikut:

- In 1 : Kasi Bimas Islam
- In 2 : Penyusun Administrasi Kepenghuluan
- In 3 : Penyusun Bahan Urusan Agama
- In 4 : Penyusun Bahan Pembinaan Keluarga Sakinah
- In 5 : Penyusun Bahan Pengembangan Program Keagamaan
- In 6 : Penyusun Bahan Pembinaan Keluarga Sakinah
- In 7 : Honorer Bimas Islam

Seperti halnya data yang diperoleh dari penelitian, peneliti menyajikan data untuk menjawab permasalahan yang diangkat. Berdasarkan hasil observasi lapangan, wawancara informan, serta alat penunjang lainnya seperti dokumen, foto, dan rekaman audio atau video. Adapun data tersebut meliputi beberapa hal yang akan diuraikan lebih lanjut, sebagai berikut:

1. Implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo
  - a. Karakter Kepala Seksi Bimas Islam

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Seksi Bimas Islam, dapat digambarkan karakter Kepala Seksi Bimas Islam, sebagai berikut:

“...Yang pasti beliau ini memiliki karakter yang inovatif, Setelah beliau menjabat sebagai kepala seksi disini banyak hal yang sudah dicapai beliau, banyak perubahan yang sudah terjadi di Seksi Bimas...”<sup>87</sup> (In2:1/10/2021)

---

<sup>87</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021



“...Beliau memiliki jiwa kepemimpinan yang baik...”<sup>(In3:1/10/2021)</sup><sup>88</sup>

“...Kalau pak Khoidar itu orangnya baik, bisa merangkul pegawai...”<sup>(In4:30/09/2021)</sup><sup>89</sup>

“...Menurut saya, karakter pak Kasi ya bagus, beliau sebagai pimpinan juga bertanggung jawab...”<sup>(In5:1/10/2021)</sup><sup>90</sup>

“...Baik kok bapak ini, orangnya sangat baik, tidak memihak. Orangnya tidak macam-macam...”<sup>(In6:30/09/2021)</sup><sup>91</sup>

“...Baik, Jiwa kepemimpinan bagus, Cepat dalam memberikan solusi, Cepat dalam mengambil keputusan...”<sup>(In7:9/10/2021)</sup><sup>92</sup>

Dalam pemaparan tersebut, keenam informan, menjelaskan bahwa Kepala Seksi Bimas Islam memiliki karakter kepemimpinan yang inovatif, sosok pemimpin yang baik, dan memiliki jiwa kepemimpinan yang bagus.

Selain itu, Kepala Seksi Bimas Islam dikenal sebagai pimpinan yang dapat memberikan perubahan-perubahan. Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan 2, dapat diuraikan sebagai berikut:

“...Dari sisi tampilan ruangan banyak pembenahan-pembenahan yang beliau lakukan. Karena memang beliau juga mempunyai kelebihan dan kemampuan

---

<sup>88</sup> Hasil wawancara dengan informan 3 pada 1 Oktober 2021

<sup>89</sup> Hasil wawancara dengan informan 4 pada 30 September 2021

<sup>90</sup> Hasil wawancara dengan informan 5 pada 1 Oktober 2021

<sup>91</sup> Hasil wawancara dengan informan 6 pada 30 September 2021

<sup>92</sup> Hasil wawancara dengan informan 7 pada 9 Oktober 2021

dalam sisi membangun atau pembangunan...”(In2:1/10/2021)<sup>93</sup>

Berbeda dengan Kepala Seksi sebelumnya, Kepala Seksi saat ini mempunyai kelebihan selalu berusaha mencapai target lembaga yang sudah ditentukan. Kepala seksi mampu memberikan solusi.

“...Kalau ada kekurangan-kekurangan apa di kantor, kita yang mencari solusi...”

(In1:4/10/2021)<sup>94</sup>

Pernyataan Kepala Seksi Bimas tersebut sesuai dengan pernyataan salah satu pegawai yang menjelaskan, bahwa pimpinan juga membantu untuk memberikan solusi atau jalan keluar.

“...Seperti mau ada kegiatan Bimwin kemarin, kita kan ada rapat. Nah beliau juga memberikan solusi atau ide-ide seperti menyarankan untuk menggunakan narasumber ini. Tidak hanya menyarankan, seperti saat kita bingung untuk menentukan narasumber, nah beliau langsung yang membantu untuk mencari dan menghubungi narasumber tersebut...”

(in5:1/10/2021)<sup>95</sup>

Informan 5 menjelaskan, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam merupakan sosok pemimpin yang solutif. Pimpinan tidak hanya memberikan solusi, tetapi juga ikut membantu dalam pelaksanaannya.

#### b. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

---

<sup>93</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

<sup>94</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

<sup>95</sup> Hasil wawancara dengan informan 5 pada 1 Oktober 2021

Gaya kepemimpinan transformatif terdiri dari empat karakteristik, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Disini peneliti memaparkan hasil penelitian pada masing-masing karakteristik kepemimpinan transformasional di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

#### 1) Pengaruh Ideal.

Pemimpin akan memberikan contoh bagi karyawan. Teladan ini akan membuat pemimpin dikagumi dan dipercaya oleh pegawai. Dari hasil observasi yang peneliti lakukan, dapat digambarkan bahwa Kepala Seksi Bimas Islam memiliki wibawa tinggi dihadapan pegawai. Kepala Seksi Bimas Islam adalah pimpinan yang dihormati, disegani dan patut menjadi teladan bagi pegawainya. Buktinya, semua kegiatan merupakan implementasi dari program-program seksi Bimas Islam, para pegawai dapat melakukannya tanpa putus komunikasi dengan kepala seksi.

Hal tersebut dapat dibuktikan dengan pernyataan informan 2, sebagai berikut:

“...Terkait kinerjanya di Bimas, alhamdulillah juga sering kali memberikan contoh, suri tauladan juga, ehh apaya yaa, yang mungkin dari basicly beliau memiliki keilmuan agama juga sangat tinggi. Beliau banyak memberikan motivasi dan contoh-contoh yang baik. Jadi ketika rapat ataupun dalam sebuah forum, seringkali juga

memberikan sebuah pencerahan buat kami di seksi Bimas...” (In2: 1/10/2021)<sup>96</sup>

Penjelasan dari informan 2 tersebut, memang sesuai dengan kenyataan yang biasa dilakukan oleh Kepala Seksi Bimas Islam dalam kesehariannya di kantor.

“...Manajemen yang kita terapkan adalah manajemen hati. Kenapa manajemen hati, ya karena contoh saya punya hati satu, sampean punya hati satu kalau kita gabung ketika kita kumpul kan jadinya harus hati-hati, dalam sikap hati-hati, dalam ngomong hati-hati. Sehingga kita dapat meminimalisir benturan...” (In1: 4/10/2021)<sup>97</sup>

Informan 1 yang juga selaku Kepala Seksi Bimas Islam menjelaskan, bahwa dalam bekerja di kantor berusaha untuk berhati-hati karena ada banyak karakter pegawai yang harus di pahami. Hal tersebut dilakukan, agar meminimalisir terjadinya benturan.

Kepala Seksi Bimas Islam memiliki sebuah teori yang harus dilakukan sebagai seorang pemimpin, agar mendapatkan kepercayaan dari pegawainya.

“...Kita punya teori, jadi kita sebelum masuk di kantor kita harus menjadi staf. Staf itu singkatan. Artinya kalau jadi pemimpin itu harus dimulai dari Staf dulu. S itu Sidiq, T tabligh, A amanah, dan F fatanah. Jadi

---

<sup>96</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

<sup>97</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

seorang pemimpin harus awalnya belajar staf...” (In1:4/10/2021)<sup>98</sup>

Informan 1 menjelaskan, teori yang dimaksud adalah tentang bagaimana seorang pemimpin harus memiliki sifat sidiq, tabligh, amanah, dan fatanah. Sidiq, dimana pemimpin harus berkata dengan benar dan tentunya dapat mencontohkan perbuatan yang baik. Tabligh, dimana pemimpin harus menyampaikan hal-hal yang baik, dan tidak berbohong. Amanah, dimana pemimpin harus bisa dipercaya. Fatanah, dimana pemimpin harus cerdas karena menjadi panutan dari pegawainya.

Berikut peneliti juga memaparkan hasil pernyataan pegawai Seksi Bimas Islam tentang rasa percaya kepada pimpinan.

“...Bagaimana kita menumbuhkan rasa percaya kepada beliau itu, ketika kita juga melihat kinerjanya beliau seperti apa. Dari sisi sikap, perilaku, tutur kata, memotivasi, memberikan wujud-wujud nyata...”

(In2:1/10/2021)<sup>99</sup>

“...Beliau memberikan contoh perilaku jiwa kepemimpinan yang baik...” (In3:1/10/2021)<sup>100</sup>

“...Kita harus loyal sama atasan, itu sudah otomatis. Ya kalau itu sudah atasan saya, kalau dikantor ya saya harus percaya sama beliaunya. Lebih ke professional, setiap orang kan punya kekurangan dan kelebihan,

---

<sup>98</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

<sup>99</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

<sup>100</sup> Hasil wawancara dengan informan 3 pada 1 Oktober 2021

ya kita ambil dari sisi baiknya...”<sup>(In4:30/09/2021)</sup><sup>101</sup>

“...Bisa menepati janji dengan apa yg telah dibahas saat rapat (misalnya bisa mendapatkan narasumber untuk acara bimwin)...”<sup>(In7:9/10/2021)</sup><sup>102</sup>

Dalam pemaparan tersebut, informan 2 menjelaskan bahwa cara untuk menumbuhkan rasa percaya terhadap pimpinan, yaitu dengan melihat kinerja, sikap, dan perilaku pimpinan. Hal yang sama juga disampaikan oleh informan 3 yang menjelaskan, bahwa pimpinan selalu memberikan contoh perilaku kepemimpinan yang baik. Kemudian informan 4 menjelaskan, bahwa rasa percaya yang dimiliki terhadap pimpinan dikarenakan sikap profesionalisme kerja. Informan 7 menjelaskan, pimpinan selalu bisa menepati janji, sehingga membuatnya percaya terhadap pimpinan.

Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat disimpulkan, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam menerapkan teori Staf untuk mendapatkan kepercayaan dari pegawainya. Tidak hanya sekedar menggunakan wewenangnya sebagai pemimpin untuk menyuruh dan mempengaruhi pegawai untuk melaksanakan tugas. Akan tetapi, pimpinan juga memberikan tauladan dalam pelaksanaannya. Kepala Seksi Bimas Islam melaksanakan semua tanggungjawab dengan baik. Hal tersebut, membuat pimpinan dipercaya dan ditauladani.

---

<sup>101</sup> Hasil wawancara dengan informan 4 pada 30 September 2021

<sup>102</sup> Hasil wawancara dengan informan 7 pada 9 Oktober 2021

## 2) Motivasi inspirasional

Pemimpin yang memiliki motivasi pribadi akan keinginan tertentu dengan menggunakan penggunaan simbol-simbol yang dapat menarik pegawai dan mengekspresikan keinginan tertentu dengan cara yang mudah. Pemimpin juga diharapkan dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai untuk menjalankan tanggung jawab dan tanggung jawabnya.

Melalui perilaku verbal dan simbolik ini, dimungkinkan dapat meningkatkan kesadaran pegawai akan kemampuannya, menginternalisasi nilai-nilai, dan merasa nyaman dengan tugas atau peran yang dilakukan. Hal Ini bisa menjadi insentif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa Kepala Seksi Bimas Islam berupaya meningkatkan semangat kerja pegawai dalam pelaksanaan program dengan memberikan motivasi bagi pegawai.

“...Untuk memotivasi ya kadangkala kita mengadakan rapat di rumah makan, itu manajemen kekeluargaan. Artinya kalau memang ada ya kita makan bersama-sama, kalau memang gaada ya kita berfikir bersama-sama. Diadakan musyawarah tadi untuk mengingatkan, memberikan motivasi agar kinerjanya kembali meningkat. Kita baik-baik seperti kekeluargaan, jadi ada apa selalu dikomunikasikan, disampaikan...”<sup>103</sup> (In1: 4/10/2021)

---

<sup>103</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

Pada informan 1 dapat terlihat, bahwa pemimpin menggunakan simbol keluarga untuk memotivasi pegawai. Menggunakan simbol keluarga relatif mudah untuk memotivasi pegawai, karena membuat pegawai tersentuh.

Berikut pernyataan salah satu pegawai, tentang cara penyampaian motivasi yang dilakukan oleh Kepala Seksi Bimas Islam.

“...Motivasi itu bisa jadi diberikan untuk orang-orang yang sedikit punya masalah yang bersifat internal maupun eksternal. Yang sifatnya internal, ketika ada pegawai yang bermasalah beliau akan memanggil secara pribadi ke ruangan untuk diberikan petunjuk dan melakukan sharing, ada sifatnya seperti mediasi yang dilakukan beliau dengan orang tersebut yang kemudian disisipkan motivasi-motivasi...”(In2: 1/10/2021)<sup>104</sup>

Dalam pemaparan tersebut, informan 2 menjelaskan, bahwa dalam penyampaian motivasi kepada pegawai yang bermasalah dilakukan di ruangan Kepala Seksi Bimas Islam.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam memiliki cara tersendiri untuk memotivasi pegawainya. Pimpinan memberikan motivasi kepada pegawai ketika rapat. Filosofi atau simbol-simbol kekeluargaan juga digunakan dalam menyampaikan motivasi kepada pegawai. Sehingga, muncul kesadaran diri dalam

---

<sup>104</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021



melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

### 3) Stimulasi Intelektual

Seorang pemimpin dengan karakteristik yang stimulasi intelektual, dalam penelitian ini didefinisikan sebagai karakteristik seorang pemimpin yang mendiskusikan masalah internal dan eksternal di tempat kerja dan mampu menerima perbaikan pendapat dari seorang pegawai atau rekan kerja. Hasil wawancara dengan informan menunjukkan, bahwa pola ciri intelektual dapat diidentifikasi dari kepemimpinan yang mampu menerima ide-ide baru dari pegawai

Berikut pernyataan pimpinan yang menyatakan keterbukaan terhadap ide-ide perbaikan dari pegawai.

“...Masukan-masukan itu kan sangat penting. Dan orang yang baik adalah orang yang terbuka, transparan menerima masukan-masukan dan akan kita evaluasi, kalau memang bagus ya jalan, kalau yang tidak bagus ya kita cut...”<sup>(In1:4/10/2021)<sup>105</sup></sup>

Dalam pemaparan tersebut, informan 1 yang sekaligus Kepala Seksi Bimas Islam menjelaskan, bahwa masukan merupakan hal yang penting. Pimpinan akan mengevaluasi setiap masukan-masukan tersebut, sehingga masukan yang sesuai dapat dijalankan.

Keterbukaan pimpinan terhadap ide-ide perbaikan dapat diidentifikasi dari pernyataan para pegawai.

---

<sup>105</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

“...Beliau cukup open sama siapapun. Beliau bisa menerima ide atau pendapat. Seandainya memang pendapat kita kurang pas beliau meluruskan...”<sup>106</sup>

“...Beliau mau menerima ide-ide atau usulan dari bawahannya...”<sup>107</sup>

“...Pak kasi selalu menerima, merespon ide dan saran dengan baik...”<sup>108</sup>

“...Terbuka orangnya, kepada semuanya orangnya terbuka kok...”<sup>109</sup>

Dari penjelasan informan di atas, dapat diketahui, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam merupakan sosok pemimpin yang open dengan siapapun. Pimpinan bisa menerima dan terbuka terhadap masukan atau ide-ide baru.

Selain itu, Kepala Seksi Bimas Islam selalu mempersilahkan pegawainya yang ingin menyampaikan masukan.

“...Jadi ketika rapat, tidak hanya rapat internal yang kita lakukan setiap hari senin setelah apel pagi. Setelah beliau menyampaikan beberapa hal, kemudian kita diminta untuk memberikan beberapa masukan, saran, kritik...”<sup>109</sup>

“...Sangat terbuka dengan ide baru jika ada hal yg diperlukan untuk disepakati. Penemuan ide baru akan timbul saat ada rapat internal dengan staff bimas. Dan semua staff dibolehkan mengeluarkan pendapat ataupun ide baru terkait penyelesaian

---

<sup>106</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

<sup>107</sup> Hasil wawancara dengan informan 3 pada 1 Oktober 2021

<sup>108</sup> Hasil wawancara dengan informan 5 pada 1 Oktober 2021

<sup>109</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

masalah. Ada beberapa ide yang akan dipikirkan ulang oleh kasi jika itu berdampak baik...”<sup>(In7:9/10/2021)</sup><sup>110</sup>

Kedua informan tersebut menjelaskan, bahwa pimpinan akan mempersilahkan seluruh pegawai untuk mengeluarkan atau menyampaikan pendapat dan ide-idenya.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam memiliki kendali atas gagasan-gagasan yang disampaikan oleh pegawai, yang penting bagi keseluruhan proses untuk meningkatkan efisiensi operasional di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Dalam hal metode yang digunakan atasan untuk memecahkan masalah, pimpinan cenderung menggunakan diskusi tatap muka terbuka di tempat kerja.

#### 4) Pertimbangan Individu

Berdasarkan pertimbangan individu, seorang pemimpin dapat mendorong pegawai untuk berkomitmen pada tujuan bersama, memberikan umpan balik, dan menjadi penghubung antara kebutuhan individu dan misi organisasi. Selain itu, dalam pertimbangan individu, pimpinan berusaha meluangkan waktu secara langsung untuk menasihati dan mengawasi pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Bimas Islam, dapat digambarkan bahwa kecenderungan karakteristik pimpinan adalah dengan memberikan nasihat kepada pegawai, ketika terdapat suatu masalah.

---

<sup>110</sup> Hasil wawancara dengan informan 7 pada 9 Oktober 2021

“...Jadi tugas temen-temen itu sudah ada catatan masing-masing ketika rapat evaluasi itu, nah kalau memang belum selesai itu akan ada rapat mendadak. Jadi kita tidak bisa mengingatkan langsung per seorangan itu nanti bisa tersinggung. Jadi kita tetep mengadakan musyawarah. Sehingga jalan keluarnya dapat ketemu...”<sup>(In1:4/10/2021)</sup><sup>111</sup>

Dari pemaparan tersebut, informan 1 menjelaskan, bahwa dalam memberikan nasihat kepada pegawai dilakukan pada saat rapat atau mengadakan musyawarah. Informan 6 berikut juga menyatakan, bahwa pimpinan akan memberikan nasihat kepada pegawai jika mendapatkan sebuah permasalahan.

“...Bapak bilang kalau ada masalah mending langsung dibicarakan dengan bapak, kemudian bapak langsung memberikan arahan, nasihat dan motivasi...”

<sup>(In6:30/09/2021)</sup><sup>112</sup>

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan, bahwa pimpinan menekankan pemberian nasihat dengan cara mengingatkan. Dalam proses mengingatkan tersebut, Kepala Seksi Bimas Islam menekankan kepada pegawai jika ada masalah segera dilakukan musyawarah. Sehingga, musyawarah tersebut menghasilkan jalan keluar untuk kebaikan pegawai dan Seksi.

Kemudian dalam pertimbangan individu, terdapat proses umpan balik antara pimpinan dan pegawai. Umpan balik pimpinan yang

---

<sup>111</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

<sup>112</sup> Hasil wawancara dengan informan 6 pada 30 September 2021

berhubungan dengan kebutuhan pegawai dapat digambarkan dengan pernyataan berikut:

“...kalau memang ada kebutuhan apa-apa ya kita selaku bapak mencarikan solusi, karena solusi ini kan penting. Seperti orang itua itu, se gak nduwene wong tuwo pasti ndolekno gae anak dengan segala cara yang penting halal. Sama seperti kami kepentingan KUA kepentingan anak-anak kita dahulukan. Misalkan ada kekurangan dalam acara KUA, ya saya yang menghutangkan ke koperasi dengan jaminan saya...” (In1:4/10/2021)<sup>113</sup>

Pernyataan informan 1, selaku Kepala Seksi Bimas Islam tentang penyediaan dan pemenuhan kebutuhan pegawai dikonfirmasi dan disampaikan oleh para informan berikut.

“...Umpamanya seperti kebutuhan lemari untuk menaruh berkas, dinding ruangan yang lapuk seperti yang njenengan tau sendiri ruangan yang cukup tua yang tentunya membutuhkan pembugaran. Nah itu biasanya bapak akan menginventarisir. Dan pada momen yang pas bapak akan melihat dari sisi anggaran, seandainya memang ada anggaran untuk pemeliharaan, kita akan mengeksekusi...” (In2:1/10/2021)<sup>114</sup>

“...Beliau akan memberikan bantuan kepada pegawai yang membutuhkan bantuannya...” (In3:1/10/2021)<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

<sup>114</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

<sup>115</sup> Hasil wawancara dengan informan 3 pada 1 Oktober 2021

“...Bapak selalu memenuhi dan merespon apa yang dibutuhkan oleh Bimas ataupun individu...”<sup>(In5:1/10/2021)</sup><sup>116</sup>

“...Bisa memberikan kenyamanan dengan apa yang dibutuhkan oleh staffnya...”<sup>(In7:9/10/2021)</sup><sup>117</sup>

Dari penjelasan informan 2 dapat diketahui, bahwa pimpinan akan merelaisasikan beberapa kebutuhan pegawai ketika memang sudah ada anggaran. Informan 3 menjelaskan, bahwa pimpinan akan memberikan bantuan kepada pegawai yang membutuhkan bantuannya. Hal yang sama juga dijelaskan oleh informan 5 dan 7, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam selalu mengusahakan untuk membantu dalam memberikan jalan keluar terhadap permasalahan pegawai.

2. Kinerja pegawai di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo
  - a. Kinerja pegawai

Kinerja merupakan sebuah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dan profesinya. Umumnya kinerja seseorang dapat diukur dengan kriteria-kreteria tertentu sehingga kerja seseorang tersebut dapat dikatakan baik.

Melalui hasil dokumentasi, peneliti mendapatkan data berupa arsip laporan bulanan kinerja pegawai Seksi Bimas Islam. Sehingga, peneliti dapat menggambarkan kinerja pegawai Seksi Bimas Islam. Berikut arsip laporan bulanan kinerja tersebut:

---

<sup>116</sup> Hasil wawancara dengan informan 5 pada 1 Oktober 2021

<sup>117</sup> Hasil wawancara dengan informan 7 pada 9 Oktober 2021

**KECAMATAN KEJUDO**  
KABUPATEN SUKOHARJO

**LAPORAN BULANAN KINERJA  
DESEMBER 2021**

No	Indikator Kinerja	Capaian	Target	Persentase	Status
1	Bentuk dan Isi	100%	100%	100%	Maksimal
2	Proses dan Waktu	100%	100%	100%	Maksimal
3	Output dan Dampak	100%	100%	100%	Maksimal
4	Kejelasan	100%	100%	100%	Maksimal
5	Kejelasan Informasi	100%	100%	100%	Maksimal

No	Program / Kegiatan	Realisasi / Capaian	Tipe	Berkas	Realisasi	Tingkat
1	Menyusun dan melaksanakan Kebijakan Operasional Kecamatan Kejudo sebagai acuan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat.	Menyusun dan melaksanakan Kebijakan Operasional Kecamatan Kejudo sebagai acuan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat.	18	18	100%	
2	Mengembangkan dan meningkatkan fungsi layanan masyarakat dan pelayanan publik.	Mengembangkan dan meningkatkan fungsi layanan masyarakat dan pelayanan publik.	10	10	100%	
3	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	14	14	100%	
4	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	1	1	100%	
5	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	1	1	100%	
6	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	1	1	100%	
7	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	3	3	100%	
8	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	10	10	100%	
9	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	10	10	100%	
Capaian Total				100%		
Tumpukan Data				100%		

Dibuat: 28 Desember 2021  
Disetujui: [Tanda Tangan]  
NIP. 146497341 202102 002

Gambar 4. 1 Laporan Bulanan Kinerja Informan 3

**KECAMATAN KEJUDO**  
KABUPATEN SUKOHARJO

**LAPORAN BULANAN KINERJA  
DESEMBER 2021**

No	Program / Kegiatan	Realisasi / Capaian	Tipe	Berkas	Realisasi	Tingkat
1	Menyusun dan melaksanakan Kebijakan Operasional Kecamatan Kejudo sebagai acuan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat.	Menyusun dan melaksanakan Kebijakan Operasional Kecamatan Kejudo sebagai acuan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat.	1	1	100%	
2	Mengembangkan dan meningkatkan fungsi layanan masyarakat dan pelayanan publik.	Mengembangkan dan meningkatkan fungsi layanan masyarakat dan pelayanan publik.	14	14	100%	
3	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	20	20	100%	
4	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	1	1	100%	
5	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	8	4	50%	
6	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	2	2	100%	
7	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	18	10	55.5%	
8	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	Meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara dan aparatur masyarakat.	8	4	50%	
Capaian Total				100%		
Tumpukan Data				100%		

Dibuat: 28 Desember 2021  
Disetujui: [Tanda Tangan]  
NIP. 146497341 202102 002

Gambar 4. 2 Laporan Bulanan Kinerja Informan 6



LAPORAN BULANAN KINERJA  
DESEMBER 2021

No	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Persentase
1	Melaksanakan kegiatan keagamaan	100	100	100%
2	Melaksanakan kegiatan keagamaan	100	100	100%
3	Melaksanakan kegiatan keagamaan	100	100	100%
4	Melaksanakan kegiatan keagamaan	100	100	100%
5	Melaksanakan kegiatan keagamaan	100	100	100%

Pejabat Pembina  
Drs. H. CHODORAH, M.Pd.  
NIP. 19620711970001 1 010

Pejabat Pelaksana  
Rizki Nur Hafidha, S.Pd.  
NIP. 1995071120001 2 010

Gambar 4. 3 Laporan Bulanan Kinerja Informan 4



LAPORAN BULANAN KINERJA  
Desember 2021

No	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Persentase
1	Melaksanakan kegiatan keagamaan	100	100	100%
2	Melaksanakan kegiatan keagamaan	100	100	100%
3	Melaksanakan kegiatan keagamaan	100	100	100%
4	Melaksanakan kegiatan keagamaan	100	100	100%
5	Melaksanakan kegiatan keagamaan	100	100	100%

Pejabat Pembina  
Drs. H. CHODORAH, M.Pd.  
NIP. 19620711970001 1 010

Pejabat Pelaksana  
Rizki Nur Hafidha, S.Pd.  
NIP. 1995071120001 2 010

Gambar 4. 4 Laporan Bulanan Kinerja Informan 5



Peneliti mendapatkan empat laporan bulanan kinerja pegawai Seksi Bimas Islam pada bulan desember. Laporan tersebut antara lain, *pertama*, atas nama Ninik Arianti, S.Pd.I., yang juga sebagai informan 3 dalam penelitian ini. *Kedua*, atas nama Saida Badara, SH., yang juga selaku informan 6. *Ketiga*, atas nama Pramudya Avanti, SE., juga selaku informan 4. *Keempat*, atas nama Surasa, SH., yang juga selaku informan 5 dalam penelitian ini. Untuk dapat melihat gambar yang lebih jelas, peneliti juga melampirkan laporan bulanan kinerja tersebut di halaman lampiran.

Dari data laporan bulanan kinerja tersebut peneliti dapat menggambarkan, bahwa kinerja yang dilaksanakan di Seksi Bimas Islam Kemenag Kabupaten Sidoarjo sudah dapat dikatakan baik. Karena, setiap kegiatan yang dilaksanakan secara bertanggung jawab sesuai dengan target yang sudah ditentukan. Adapun indikator kinerja menurut Sedarmayanti dalam Leuhery & Manuhutu, sebagai berikut:<sup>118</sup>

#### 1) Kualitas Kerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Bimas Islam, dapat digambarkan bahwa kualitas kerja pegawai Seksi Bimas Islam sudah baik. Dengan bukti, pimpinan tidak pernah memandang rendah hasil kerja pegawainya. Kemudian, ketika ada permasalahan dalam pekerjaan, pimpinan akan segera menyelesaikan permasalahan tersebut.

---

<sup>118</sup> Egis Yani Pranularso, "Peningkatan Kinerja karyawan Melalui Budaya Organisasi Pada PT Huda Express", *Jurnal Sekretari dan Manajemen* (Vol. 2, No. 2, 2018), hal 150.

“...Jadi kerja kita itu kan kerja dinas, sudah ada Skp nya sudah ada SOP nya, jobdesk nya sudah ada. Dan saya tidak suka mencari kesalahan, karena saya tau setiap orang memiliki kelebihan dan pasti ada kekurangan. Kalau untuk kualitas kerja pegawai, saya rasa teman-teman sudah melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan jobdesk nya masing-masing...” (In1:4/10/2021)<sup>119</sup>

Informan 1 selaku Kepala Seksi Bimas Islam menyatakan, bahwa pegawai Bimas Islam memiliki kualitas kerja yang baik karena sudah melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang ada.

Dari hasil wawancara dengan pegawai Seksi Bimas Islam, peneliti juga mendapatkan pernyataan tentang kualitas kerja pegawai.

“...Kalau masalah kualitas dan prestasi ya dari capaian kerja kita. Kita bisa melaksanakan tugas kita dengan baik dan tidak pernah ada masalah itu juga termasuk kualitas kinerja menurut saya...” (In2:1/10/2021)<sup>120</sup>

“...Para pegawai memiliki kualitas kerja masing-masing sesuai jobdesk yang mereka emban...” (In3:1/10/2021)<sup>121</sup>

“...Maksud saya itu saya berusaha apa yang diamanahkan ke saya itu saya emban baik-baik. Kalau saya mengatakan kualitas kerja

---

<sup>119</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

<sup>120</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

<sup>121</sup> Hasil wawancara dengan informan 3 pada 1 Oktober 2021

saya, ya menurut saya sudah baik...”  
(In4:30/09/2021)<sup>122</sup>

“...Kalau saya sendiri mbk ya, selama ini insyaAllah saya bekerja disiplin, karena dulu kan juga sudah di sumpah untuk bekerja secara disiplin, jujur, dan amanah...”  
(In5:1/10/2021)<sup>123</sup>

“...Kualitasnya staff bimas sudah memenuhi standard...”  
(In7:9/10/2021)<sup>124</sup>

Dari paparan-paparan informan tersebut dapat disimpulkan, bahwa kualitas kerja pegawai Seksi Bimas sudah baik sesuai dengan jobdesk. Masing-masing pegawai juga berusaha dengan semaksimal mungkin untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

## 2) Ketetapan Waktu

Ketapan waktu dapat diartikan sebagai komitmen pegawai dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan sesuai dengan waktu yang direncanakan. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Khoidar selaku Kepala Seksi Bimas Islam.

“...Jadi pemimpin tidak lepas dari visi misi, jadi visi itu gambaran kedepan, gambarannya apa, apa yang dimau, nah misi itu jabaran dari visi. Nah saya ini memandang visi tidak hanya dalam jarak 1 meter dua meter. Tidak hanya memandang yang konkrit, tetapi yang abstrak (tidak terlihat) juga harus dipandang. Artinya tujuan atau gambaran dalam 5 tahun 10 tahun

---

<sup>122</sup> Hasil wawancara dengan informan 4 pada 30 September 2021

<sup>123</sup> Hasil wawancara dengan informan 5 pada 1 Oktober 2021

<sup>124</sup> Hasil wawancara dengan informan 7 pada 9 Oktober 2021

20 tahun kedepan sudah ada di depan mata sudah di tangan, jadi tidak hanya memikirkan yang konkrit saja...”<sup>(In1:4/10/2021)</sup><sup>125</sup>

Dari data di atas, informan 1 selaku Kepala Seksi Bimas Islam menjelaskan, bahwa menjadi seorang pemimpin yang tidak hanya memikirkan cara penyelesaian sebuah pekerjaan dalam jangka pendek. Tetapi, pimpinan tersebut juga harus memikirkan target untuk kedepan. Sehingga, dapat dilakukan perencanaan yang matang mulai dari sekarang.

Melalui wawancara, informan 2 menjelaskan komitmennya dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan, seperti berikut:

“...Komitmen itu pasti mbk, meskipun kadang pekerjaan itu menumpuk, atau kita dibenturkan dengan banyak pekerjaan. Otomatis kita harus ada komitmen, seperti kita menguber untuk menyelesaikan tugas, seperti kita lembur kerja, ataupun pekerjaan itu kita lanjutkan dirumah. Atau bisa juga kita bagi tim, karena di kantor ini kan kita merupakan sebuah tim...”<sup>(In2:1/10/2021)</sup><sup>126</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh para informan berikut.

“...Komitmen para pegawai, yaitu harus tepat waktu dalam penyelesaian tugas yang diberikan kepala bimas maupun kepala kantor...”<sup>(In3:1/10/2021)</sup><sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

<sup>126</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

<sup>127</sup> Hasil wawancara dengan informan 3 pada 1 Oktober 2021

“...Pekerjaan itu kan harus tuntas ya mbk, contoh orang meminta rekomendasi untuk mendirikan rumah ibadah. Nah kita berkomitmen untuk menyelesaikan tugas tersebut sampai tuntas...” (In5:1/10/2021)<sup>128</sup>

“...Bisa melaporkan pekerjaan secara on time. Bisa menjelaskan hal-hal terkait pekerjaannya tanpa menghancurkan yang lainnya...” (In7:9/10/2021)<sup>129</sup>

Dari data tersebut dapat dijelaskan, bahwa setiap pegawai memiliki ketetapan waktu yang berbeda-beda. Akan tetapi, semua pegawai memiliki komitmen untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP atau ketentuan yang sudah ada.

### 3) Inisiatif

Berkaitan dengan tanggungjawab pegawai untuk menjalankan tugasnya. Inisiatif merupakan tingkat kesadaran seorang pegawai untuk menjalankan dan menyelesaikan sebuah pekerjaan. Berikut hasil wawancara dengan informan 1, selaku Kepala Seksi Bimas Islam.

“...Tentunya saya akan menjalankan tugas dan tanggungjawab saya dengan sebaik mungkin. Saya percaya dengan teman-teman untuk menjalankan tugasnya. Ketika memerintah juga gitu, bukan seperti majikan bukan berarti saya kasi memerintah dengan seenaknya itu ngga. Saya ya bilang minta tolong ketika butuh bantuan atau memberikan tugas, dan teman-teman akan

---

<sup>128</sup> Hasil wawancara dengan informan 5 pada 1 Oktober 2021

<sup>129</sup> Hasil wawancara dengan informan 7 pada 9 Oktober 2021

segera melaksanakan tugas itu...”<sup>(In1:4/10/2021)</sup><sup>130</sup>

Kepala Seksi Bimas Islam percaya, bahwa pegawainya pasti bisa menjalankan tugas masing-masing. Ketika beliau meminta bantuan, pegawai langsung inisiatif untuk melaksanakan perintah tersebut.

Berikut peneliti paparkan hasil wawancara dengan pegawai Seksi Bimas Islam terkait dengan inisiatif yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan.

“...Para pegawai saling membantu dalam kegiatan yang diadakan di wilayah kantor maupun di luar kantor...”<sup>(In3:1/10/2021)</sup><sup>131</sup>

Pegawai Seksi Bimas Islam memiliki inisiatif untuk saling membantu satu sama lainnya. Hal tersebut juga disampaikan oleh informan, berikut:

“...Kita kan ini teamwork ya, jadi ya bekerja secara bersama-sama. Ya kalau saya misalkan ada acara Bimwin, ya kita bareng sama temen-temen...”<sup>(In4:30/09/2021)</sup><sup>132</sup>

“...Kita harus mengupayakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kemudian kita kan kerja diruangan ini kerja bareng-bareng. Jika ada yang butuh bantuan ya kita harus bantú, saling kerja sama...”<sup>(In5:1/10/2021)</sup><sup>133</sup>

---

<sup>130</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

<sup>131</sup> Hasil wawancara dengan informan 3 pada 1 Oktober 2021

<sup>132</sup> Hasil wawancara dengan informan 4 pada 30 September 2021

<sup>133</sup> Hasil wawancara dengan informan 5 pada 1 Oktober 2021

“...Saya juga membantu teman-teman, yang jelas kalau ada yang bertanya saya menjawab dan membantu...”<sup>(In6:30/09/2021)</sup><sup>134</sup>

“...Selalu mengerjakan dengan santai asalkan selesai tepat waktu. Sering bertanya ke yang lainnya jika tidak bisa menyelesaikan sendiri...”<sup>(In7:9/10/2021)</sup><sup>135</sup>

Dari data di atas dapat dijelaskan, bahwa pegawai sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan dan itu sudah menjadi tanggung jawab masing-masing pegawai. Meskipun tanpa pengawasan ataupun tanpa diingatkan oleh Kepala Seksi, pegawai Seksi Bimas Islam selalu berinisiatif untuk saling membantu dalam hal menjalankan program kerja.

Berikut peneliti paparkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Bimas Islam, mengenai cara mengingatkan tugas dan tanggung jawab pegawai.

“...Kita melakukan musyawarah. Dalam musyawarah itu kita ada T4, yaitu taaruf, tafahum, tasawuf, taawun. Jadi ketika ada rapat kan ada evaluasi bisa menyampaikan apa yang belum diselesaikan. Jadi dengan cara saya langsung ngomong, saya menanyakan catatan kemarin apa yang perlu di evaluasi, apa kendalanya, dan apa yang bisa dibantu. Ada kedekatan antara pemimpin dengan pegawai...”<sup>(In1:4/10/2021)</sup><sup>136</sup>

Infroman 1 menjelaskan, bahwa untuk mengingatkan tugas pegawai yaitu dengan

---

<sup>134</sup> Hasil wawancara dengan informan 6 pada 30 September 2021

<sup>135</sup> Hasil wawancara dengan informan 7 pada 9 Oktober 2021

<sup>136</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

mengenali karakter tiap pegawai, mengawasi pelaksanaan tugas, ketika ditemukan sebuah masalah, maka akan dilakukan musyawarah. Dalam musyawarah akan ada evaluasi kerja, guna mendapatkan jalan keluar yang baik.

Dalam wawancara, hal yang sama juga disampaikan oleh pegawai Seksi Bimas Islam, seperti berikut:

“...Karna kadang manusia ini kan tempatnya salah dan lupa ya mbk, jadi kadang waktu rapat itu di ingatkan kembali. Seperti di setiap rapat hari senin, disitu ada bentuk evaluasi-evaluasi salah satunya dalam bentuk mengingatkan...”<sup>(In2:1/10/2021)</sup><sup>137</sup>

“...Beliau selalu mengingatkan tugas dan tanggung jawab pegawai setiap hari...”  
<sup>(In3:1/10/2021)</sup><sup>138</sup>

“...Jadi pada waktu rapat, biasanya hari senin itu kan rapat. Jadi dirapatkan kembali. Kalau disini kan sudah ada pembagian tugasnya, jadi setiap ada rapat selalu di ingatkan. Misalkan Fen gimana Bimwinnya. Jadi beliau bertanya bagaimamna pencapaian Bimwinnya, misalnya ada kendala, nah kendalanya apa kok tidak dilaksanakan. Pak khoidar cara mengontrolnya seperti itu...”<sup>(In4:30/09/2021)</sup><sup>139</sup>

“...Karena ada banyak kegiatan kan kita kadang sering lupa, jadi kita saling kroscek

---

<sup>137</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

<sup>138</sup> Hasil wawancara dengan informan 3 pada 1 Oktober 2021

<sup>139</sup> Hasil wawancara dengan informan 4 pada 30 September 2021



gimana dan sampai mana pekerjaan kita...”  
(In5:1/10/2021)<sup>140</sup>

“...Bapak kalau mengingatkan tugas waktu rapat itu kadang mengingatkan tugas kami...” (In6:30/09/2021)<sup>141</sup>

Dari penjelasan para informan tersebut dapat diketahui, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam akan mengingatkan tugas masing-masing pegawai pada waktu rapat. Jadi, ketika rapat pimpinan akan menanyakan tentang kendala yang dihadapi dalam melaksanakan tugas, kemudian pimpinan akan mengevaluasi dan memberikan solusi.

#### 4) Kemampuan (*capability*)

Kemampuan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Kemampuan tersebut didapat melalui pendidikan dan pelatihan.

Terdapat beberapa cara yang dilakukan Kepala Seksi Bimas Islam untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pertama, upaya Kepala Seksi Bimas Islam dalam meningkatkan kinerja pegawai, salah satunya dengan memberikan reward.

“...Apapun kerja, kalau gaada gizi, maka susah. Maka pegawai harus dikasih reward, nah reward itu bisa disebut gizi. Dengan memberikan reward kepada pegawai, semangatnya akan semakin tinggi dan kinerjanya akan meningkat...” (In1:4/10/2021)<sup>142</sup>

Data di atas menjelaskan, bahwa reward diberikan kepada pegawai dengan maksud, agar pegawai menjadi termotivasi untuk lebih

---

<sup>140</sup> Hasil wawancara dengan informan 5 pada 1 Oktober 2021

<sup>141</sup> Hasil wawancara dengan informan 6 pada 30 September 2021

<sup>142</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

meningkatkan kinerjanya. Kemudian, Kepala Seksi Bimas Islam juga mengadakan acara pelatihan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia.

“...Untuk peningkatan SDM itu ada bimtek, penyuluhan, kalau administrasi ya bimtek tentang perkantoran, tentang tata ruang, tentang seketariatan. Tata persuratan juga ada PMA nya. Jadi setiap ada bimtek ya di ikuti seperti penyembelihan hewan halal, kemudian bimtek yang terbaru itu seperti aplikasi-aplikasi, kalau tidak begitu ya akan ketinggalan jaman. Jadi penyegaran pegawai itu bimtek bimtek harus di ikuti semuanya...”<sup>(In1:4/10/2021)</sup><sup>143</sup>

Pernyataan tersebut juga disampaikan oleh salah informan 2, mengenai pimpinan yang mengikutkan pegawai sebuah pelatihan guna meningkatkan kompetensinya.

“...Temen-temen juga diikutkan pelatihan untuk peningkatan kompetensi. Karena di era yang sekarang ini khususnya banyak sekali aplikasi yang harus dipangku oleh Bimas...”<sup>(In2:1/10/2021)</sup><sup>144</sup>

Selain itu, informan 2 juga menjelaskan, bahwa upaya peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang dilakukan oleh Kepala Seksi Bimas Islam juga dilakukan seperti berikut:

“...Adapun cara Pak Kasi untuk meningkatkan kompetensi pegawai, seperti pegawai disuruh untuk mewakili. Kadang

---

<sup>143</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

<sup>144</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

beliau menyuruh anak buahnya untuk mewakili beliau untuk mengisi sebuah acara, atau mendampingi sebuah acara. Itu artinya, beliau memberikan sebuah pembelajaran, sebuah pengalaman yang nantinya mungkin dibutuhkan oleh kita-kita untuk meningkatkan kompetensi kita...” (In2:1/10/2021)<sup>145</sup>

Dari penjelasan tersebut dapat digambarkan, bahwa pimpinan juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mewakili tugas pimpinan. Sehingga, pegawai dapat belajar dari pengalaman yang dijalankan tersebut.

#### **B. Pencapaian kinerja Kepala Seksi dan Pegawai Seksi Bimas Islam**

Berikut peneliti akan memaparkan hasil wawancara dengan pegawai Seksi Bimas Islam. Wawancara tersebut menyatakan tentang perubahan yang terjadi selama masa kepemimpinan Bapak Khoidar.

“...Banyak perubahan yang sudah terjadi di seksi Bimas. Dari sisi tampilan ruangan banyak pembenahan-pembenahan yang beliau lakukan. Jadi, dulu gudang dibangun dan ditata sehingga kita punya ruangan untuk beristirahat dan sholat. Juga kamar mandi ditambah dulu Cuma satu sekarang ada tiga termasuk untuk ruang pengawas itu juga masanya bapak Kasi Bimas ini yang membentuk...” (In2:1/10/2021)<sup>146</sup>

---

<sup>145</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

<sup>146</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

Informan 2 menyampaikan, bahwa terdapat perubahan yang sudah terjadi di Seksi Bimas Islam selama masa kepemimpinan Bapak Khoidar. Terutama perubahan dalam segi sarana prasarana.

“...Sarana prasarana KUA yang sudah dicapai dan sudah mendapatkan Sbsn untuk dua kecamatan, Sbsn itu bantuan dari pemerintah (surat berharga syariah negara). Kemudian rehap KUA kemarin, kita mengajukan 8 dapat 4. Sebelumnya juga dapat dua KUA. Kemudian KUA Sidoarjo kita dulu yang ke geser sama dispora, alhamdulillah sekarang sudah kita bangun di sini satu atap dengan Kemenag Sidoarjo. Dan ketika hujan, ruangan kita ini selalu banjir, oleh karena itu dulu kita tinggikan secara bertahap...”<sup>(In1:4/10/2021)</sup><sup>147</sup>

Kepala Seksi Bimas Islam memang memiliki prinsip sebelum melayani masyarakat, maka beliau akan menyiapkan fasilitas yang baik. Hal yang sama juga disampaikan oleh informan 2.

“...Beliau memiliki motivasi untuk memberikan fasilitas-fasilitas yang baik di Sidoarjo, sejak 2018 itu kita ada Sbsn KUA balongbendo juga di Masa beliau, Sbsn KUA sidoarjo termasuk refitalisasi KUA Sidoarjo di tahun 2020, kegiatan pusaka sakinah. Artinya anggaran-anggaran seperti itu juga salah satunya adalah dari perjuangan beliau dalam keinginannya untuk memperbaiki fasilitas-fasilitas yang ada di KUA yang

---

<sup>147</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

selama ini mengalami kerusakan...”  
(In2:1/10/2021)<sup>148</sup>

Informan 2 menjelaskan, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam merupakan sosok pemimpin yang dapat memberikan perubahan kepada Seksi Bimas Islam. Meskipun banyak tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan, pimpinan tetap bisa menjalankan tanggung jawabnya sebagai pemimpin dengan baik.

Selain itu, pegawai Seksi Bimas Islam juga menjelaskan bentuk pencapaian kerja, sebagai berikut:

“...Capaian saya pribadi, sudah berhasil membantu pengadaan di Bimas termasuk pengadaan Sbsn KUA, pembuatan proposalnya, pengunduhan anggaran, ikut dalam perencanaan, termasuk masalah rehabilitasi...”<sup>(In2:1/10/2021)</sup><sup>149</sup>

“...Seperti mengurus surat rekomendasi pendirian rumah ibadah sudah dapat saya laksanakan, kemudian surat ID masjid dan musholla juga sudah bisa terlaksanakan, untuk pencairan honor temen-temen juga sudah berjalan semua...”<sup>(In5:1/10/2021)</sup><sup>150</sup>

Dari penjelasan kedua informan tersebut dapat diketahui, bahwa pegawai Seksi Bimas Islam juga sudah berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan secara tuntas. Sehingga, pegawai dapat mencapai target selama menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

---

<sup>148</sup> Hasil wawancara dengan informan 1 pada 4 Oktober 2021

<sup>149</sup> Hasil wawancara dengan informan 2 pada 1 Oktober 2021

<sup>150</sup> Hasil wawancara dengan informan 5 pada 1 Oktober 2021

## C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

Berdasarkan temuan yang dijelaskan pada bagian sebelumnya dengan penyesuaian landasan teori yang ada, peneliti akan menjabarkan secara sistematis temuan penelitian terkait dengan fokus penelitian sesuai dengan temuan di lapangan.

### 1. Perspektif Teoritis

- a. Implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai upaya seorang pemimpin dalam melakukan perubahan di sebuah organisasi.<sup>151</sup> Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin untuk memotivasi pegawainya. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang ideal karena memiliki visi dan misi yang jelas, membina hubungan interpersonal yang positif, memberikan dorongan intelektual, dan merespon kebutuhan pegawai.<sup>152</sup>

Kepala Seksi Bimas Islam memiliki karakteristik kepemimpinan yang sama dengan pola kepemimpinan transformasional. Menurut Pidekso dan Harsiwi, karakteristik kepemimpinan adalah sebagai berikut:<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Hani Handoko dan Fandy Tjiptono, "Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* (Vol. 11, No. 1, 1996), hal 11.

<sup>152</sup> Mei Hardika Senny dkk, "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen PAUD", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* (Vol. 8, No. 2, 2018), hal 2.

<sup>153</sup> *Ibid*, hal 200.

## 1) Pengaruh ideal

Karakteristik pengaruh ideal yang terdapat pada pimpinan di Seksi Bimas Islam dapat diidentifikasi dari usaha pimpinan. Pimpinan berusaha untuk menjadi contoh yang baik bagi pegawainya. Kepala Seksi Bimas Islam merupakan pimpinan yang berwibawa dihadapan pegawainya.

Dalam penyajian data, dijelaskan bahwa Kepala Seksi Bimas Islam merupakan sosok pimpinan yang dihormati, disegani, dan pantas untuk dijadikan tauladan bagi anggotanya. Dengan bukti, setiap kegiatan yang merupakan implementasi dari program-program Seksi Bimas Islam, anggota seksi dapat menjalankannya dengan baik tanpa putus komunikasi dengan kepala seksi.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh pegawai Seksi Bimas Islam. Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa pimpinan sering memberikan suri tauladan. Pegawai memiliki kepercayaan kepada Kepala Seksi Bimas Islam, karena melihat dari sikap, perilaku, dan kinerjanya yang dapat memberikan wujud-wujud nyata.

Dengan demikian, apa yang telah dipraktikkan oleh Kepala Seksi Bimas Islam, sesuai dengan sebuah teori. Teori tersebut menyatakan, pemimpin perlu memberi contoh bagi pegawainya. Teladan ini akan membuat pemimpin dikagumi dan dipercaya oleh pegawai.<sup>154</sup>

Analisis yang bisa peneliti sampaikan, bahwa terdapat kesamaan antara teori dengan hasil

---

<sup>154</sup> Binti nasukah, & Binti Maunah, “Kepemimpinan Transformasional Dalam Tinjauan Sejarah dan Perkembangan Kajiannya Pada Bidang Pendidikan”, *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah* (Vol. 6, No. 1, 2021), hal 43.

penelitian yang didapat. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam merupakan pimpinan yang memiliki pengaruh ideal terhadap kinerja pegawai. Kepala Seksi Bimas Islam berusaha untuk berhati-hati dalam bekerja. Pimpinan tidak hanya sekedar menggunakan wewenangnya sebagai pemimpin untuk menyuruh dan mempengaruhi pegawai untuk melaksanakan tugas. Akan tetapi, pimpinan juga memberikan tauladan dalam pelaksanaannya. Kepala Seksi Bimas Islam dapat melaksanakan semua tanggungjawab dengan baik. Hal tersebut, membuat pimpinan dipercaya dan ditauladani.

## 2) Motivasi Inspirasional

Bass dan Riggio menyatakan, bahwa pemimpin yang menyampaikan sebuah harapan yang tinggi untuk masa depan dengan menggunakan tanda-tanda untuk menekankan usaha dan mengekspresikan maksud penting. Dalam hal ini, pemimpin adalah seseorang yang mendorong semangat, antusiasme dan optimisme pegawai.<sup>155</sup>

Hal tersebut sesuai dengan yang dilakukan oleh Kepala Seksi Bimas Islam. Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa simbol manajemen kekeluargaan digunakan untuk memberikan motivasi kepada pegawai. Sehingga, kinerja pegawai meningkat.

Penggunaan simbol-simbol tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan program kerja. Karena, pegawai

---

<sup>155</sup> *Ibid.*



termotivasi ketika pemimpin memiliki visi dan misi yang jelas.<sup>156</sup>

Analisis yang dapat peneliti sampaikan, bahwa apa yang dipraktekkan oleh Kepala Seksi Bimas Islam tentang motivasi inspirasional sudah sesuai dengan teori yang ada. Pimpinan di Seksi Bimas Islam telah berusaha untuk memotivasi pegawainya menggunakan simbol kekeluargaan untuk menekankan nilai-nilai penting. Pada karakter motivasi inspirasional, Kepala Seksi Bimas Islam menggunakan simbol keluarga sebagai sarana untuk memotivasi pegawai. Penggunaan simbol keluarga relatif lebih mudah untuk memotivasi karyawan, karena dapat menjangkau emosional pegawai.

### 3) Stimulasi Intelektual

Dalam menggambarkan karakteristik stimulasi intelektual, perlu dilihat poin penerimaan dan keterbukaan pimpinan terhadap ide-ide baru dari pegawai atau rekan kerja. Seorang pemimpin akan melakukan pendekatan dan stimulasi kepada pegawai, agar pegawai lebih berinovatif dan kreatif dalam memecahkan suatu masalah.<sup>157</sup>

Dalam penyajian data, dapat dikatakan bahwa Kepala Seksi Bimas Islam adalah pemimpin yang terbuka dengan ide-ide baru dan kritik dari pegawai. Hal ini agar pemimpin dapat melihat peluang perbaikan dalam program kerja.

---

<sup>156</sup> Mei Hardika Senny *dkk*, "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen PAUD", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* (Vol. 8, No. 2, 2018), hal 2.

<sup>157</sup> Horiyanto Marc Johnathan, "Studi Deskriptif Gaya Kepemimpinan Pada PT Perusahaan Cat", *Agora* (Vol. 5, No. 1, 2017), hal 5.

Pernyataan tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh pegawai Seksi Bimas Islam. Dalam penyajian data, dijelaskan bahwa pimpinan memiliki sikap keterbukaan terhadap setiap ide-ide dan kritikan dari pegawainya.

Data lain menjelaskan, bahwa pimpinan menganggap masukan yang diberikan oleh pegawai harus diterima sebagai bagian dari proses pengembangan program kerja Seksi Bimas Islam. Dengan memberikan dorongan intelektual, akan memupuk hubungan interpersonal yang positif.<sup>158</sup>

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam mempersilahkan pegawai yang ingin menyampaikan masukannya. Pimpinan akan mendorong pegawai dalam menyampaikan ide-ide atau kritiknya. Dari data yang didapat juga dapat dijelaskan, bahwa seringkali penyampaian ide-ide tersebut dilakukan melalui mekanisme diskusi dan evaluasi pagi.

Analisis yang bisa peneliti sampaikan, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam sudah menerapkan karakteristik stimulasi intelektual kepada pegawai. Kemudian, proses diskusi yang selama ini dilakukan oleh pimpinan di Seksi Bimas Islam dapat mendorong karyawan untuk berbagi ide dan solusi untuk setiap masalah. Hal ini menunjukkan, bahwa apa yang dilakukan seorang pemimpin sesuai dengan teori dan fakta.

#### 4) Pertimbangan Individu

---

<sup>158</sup> Mei Hardika Senny *dkk*, "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen PAUD", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* (Vol. 8, No. 2, 2018), hal 2.

Pada dimensi ini, pimpinan memperhatikan kebutuhan setiap individu untuk perkembangan dan pertumbuhan pegawai. Pemimpin dapat mendorong pegawai untuk berkomitmen pada tujuan bersama, memberikan umpan balik. Selain itu, pemimpin berusaha meluangkan waktu untuk memberikan nasihat langsung kepada pegawai.

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa kecenderungan karakteristik pimpinan adalah dengan memberikan nasihat kepada pegawai, ketika terdapat suatu masalah. Kepala Seksi Bimas Islam menekankan pemberian nasihat dengan cara mengingatkan. Dalam proses mengingatkan tersebut, pimpinan menekankan kepada pegawai yang terdapat masalah segera dilakukan musyawarah. Sehingga, musyawarah tersebut menghasilkan jalan keluar.

Kemudian dalam pertimbangan individu, terdapat proses umpan balik antara pimpinan dan pegawai. Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa umpan balik yang diberikan pimpinan adalah dengan menyediakan segala kebutuhan dan masukan yang disampaikan oleh pegawai. Kepala Seksi Bimas Islam selaku pimpinan, akan mengusahakan untuk mencari solusi di setiap kebutuhan pegawai.

Hal tersebut sesuai dengan teori tentang pemimpin yang harus memberikan umpan balik dengan cara pemenuhan kebutuhan kepada pegawai. Pemimpin akan memperhatikan

kebutuhan pencapaian dan pertumbuhan karir karyawan.<sup>159</sup>

Analisis keseluruhan yang bisa peneliti sampaikan terkait Implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Kepala Seksi Bimas Islam sudah menjalankan kepemimpinannya dengan baik, dan sesuai dengan karakteristik kepemimpinan transformasional. Pimpinan sudah berusaha menjalankan kepemimpinan transformasional dengan baik, dengan harapan kualitas kerja ataupun kinerja pegawai Seksi Bimas Islam dapat meningkat. Sehingga, lembaga dapat mengalami perkembangan dan kemajuan dalam hal memberikan pelayanan.

b. Kinerja pegawai di Seksi Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo

1) Kinerja pegawai

Kinerja adalah hasil kerja atau seberapa sukses seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan selama periode waktu tertentu.<sup>160</sup>

Dalam penyajian data, peneliti mendapatkan empat laporan bulanan kinerja pegawai Seksi Bimas Islam pada bulan desember. Laporan tersebut antara lain,

---

<sup>159</sup> Binti nasukah, & Binti Maunah, “Kepemimpinan Transformasional Dalam Tinjauan Sejarah dan Perkembangan Kajiannya Pada Bidang Pendidikan”, *Jurnal Kepemimpinan dan Kepengurusan Sekolah* (Vol. 6, No. 1, 2021), hal 43.

<sup>160</sup> Sofyan Surya Rochmawan, & Tukijan, *Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Suryatama Kartika adya semarang* (Semarang: Stie Dharmaputra, 2017), hal 179.

*pertama*, atas nama Ninik Arianti, S.Pd.I., yang juga sebagai informan 3 dalam penelitian ini. *Kedua*, atas nama Saida Badara, SH., yang juga selaku informan 6. *Ketiga*, atas nama Pramudya Avanti, SE., juga selaku informan 4. *Keempat*, atas nama Surasa, SH., yang juga selaku informan 5 dalam penelitian ini. Untuk dapat melihat gambar yang lebih jelas, peneliti juga melampirkan laporan bulanan kinerja tersebut di halaman lampiran.

Laporan tersebut berisi tentang kegiatan bulanan dan kegiatan tahunan setiap pegawai Seksi Bimas Islam, serta ukuran target dan realisasinya. Pada laporan bulanan tersebut dapat digambarkan, bahwa pegawai dapat merealisasikan tugas sesuai target yang sudah dibuat dengan hasil 100%. Dalam artian, masing-masing pegawai dapat merealisasikan setiap tugas dengan baik dan sesuai dengan jumlah target yang sudah ditetapkan. Sehingga bisa dikatakan, bahwa pegawai Seksi Bimas Islam dapat menjalankan tugas secara tuntas. Sehingga, setiap pegawai atau lembaga bisa mendapatkan kinerja yang baik.

Menurut teori, untuk mengukur suatu kinerja, maka diperlukan sebuah pengukuran kinerja. Sedarmayanti dalam Leuhery & Manuhutu, menyatakan indikator kinerja ada empat, yaitu:<sup>161</sup>

---

<sup>161</sup> Egis Yani Pranularso, "Peningkatan Kinerja karyawan Melalui Budaya Organisasi Pada PT Huda Express", *Jurnal Sekretari dan Manajemen* (Vol. 2, No. 2, 2018), hal 150.

- a) Kualitas kerja (*quality of work*), merupakan mutu yang dihasilkan dalam melaksanakan pekerjaan.
- b) Ketetapan waktu (*promptness*), yaitu kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan pegawai dengan waktu yang sudah ditentukan.
- c) Inisiatif (*initiative*), yaitu berkaitan dengan pegawai yang mempunyai kesadaran diri untuk melaksanakan tugasnya.
- d) Kemampuan (*capability*), faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Kemampuan tersebut didapat melalui pendidikan dan pelatihan.

Teori tersebut sejalan dengan data yang peneliti peroleh dalam penyajian data.

- a) Kualitas kerja (*quality of work*)

Sebuah organisasi membutuhkan sumber daya yang berkualitas. Berkat sumber daya manusia yang berkualitas, maka akan lebih mudah bagi suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya.<sup>162</sup>

Dalam penyajian data dan ketika dihubungkan dengan teori, peneliti dapat menggambarkan bahwa kualitas kerja pegawai Seksi Bimas sudah baik sesuai dengan jobdesk. Masing-masing pegawai sudah berusaha dengan semaksimal mungkin untuk memenuhi dan menjalankan tugasnya.

Analisis yang bisa peneliti sampaikan, bahwa pegawai Seksi Bimas Islam sudah melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin,

---

<sup>162</sup> Suparmoko, *Ekonomi* (Jakarta: Yudhistira, 2007), hal 6.

dengan harapan dapat meminimalisir terjadinya masalah. Sehingga, tugas tersebut dijalankan benar-benar sesuai dengan jobdesk dan amanah yang sudah diberikan.

b) Ketetapan waktu (*promptness*)

Berkaitan dengan ketepatan pegawai dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan sesuai dengan waktu yang direncanakan.<sup>163</sup> Dalam penyajian data, peneliti dapat menggambarkan bahwa pegawai Seksi Bimas Islam selalu berusaha dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin.

Data lain yang sesuai dengan teori menjelaskan, bahwa pegawai Seksi Bimas Islam memiliki komitmen untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Sehingga, dalam pembuatan dan penyerahan laporan pekerjaan dapat dilakukan secara tepat waktu.

Hal tersebut juga selaras dengan teori yang menyatakan, bahwa karyawan harus memiliki pandangan, bahwa waktu merupakan sumber daya yang harus digunakan dengan tepat. Sehingga, karyawan dapat menjalankan tugas-tugasnya secara tepat waktu sesuai dengan yang ditentukan.<sup>164</sup>

Analisis yang dapat peneliti gambarkan, bahwa pegawai Seksi Bimas Islam sudah

---

<sup>163</sup> Egis Yani Pranularso, "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Pada PT Huda Express", *Jurnal Sekretari dan Manajemen* (Vol. 2, No. 2, 2018), hal 150.

<sup>164</sup> Widi Yuliani, "Pengaruh Kualitas Kerja, Pengawasan Kerja dan Kedisiplinan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan", *Skripsi* (Semarang: Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro, 2015), hal 7.

berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan atau program kerja sesuai dengan target yang sudah ditentukan sebelumnya.

c) Inisiatif (*initiative*)

Inisiatif pegawai merupakan tingkat kesadaran seorang pegawai untuk menjalankan dan menyelesaikan sebuah pekerjaan.<sup>165</sup> Dalam penyajian data peneliti dapat menggambarkan, bahwa pegawai Seksi Bimas Islam sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan. Menjalankan pekerjaan dengan baik sudah menjadi tanggung jawab masing-masing pegawai. Data lain juga menjelaskan, bahwa para pegawai saling membantu dalam melaksanakan program kerja.

Analisis yang dapat peneliti sampaikan, bahwa pegawai Seksi Bimas Islam sudah memiliki inisiatif yang tinggi untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Meskipun tanpa pengawasan ataupun tanpa diingatkan berulang kali oleh Kepala Seksi. Pegawai memiliki inisiatif untuk saling membantu antara sesama pegawai. Sehingga, pekerjaan yang diberikan dapat terlaksana.

d) Kemampuan (*capability*)

Kemampuan merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang. Kemampuan tersebut diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Organisasi harus berupaya untuk meningkatkan kualitas

---

<sup>165</sup> Eigis Yani Pranularso, "Peningkatan Kinerja karyawan Melalui Budaya Organisasi Pada PT Huda Express", *Jurnal Sekretari dan Manajemen* (Vol. 2, No. 2, 2018), hal 150.



pegawai, khususnya dengan menyelenggarakan pelatihan.<sup>166</sup>

Dalam penyajian data sebelumnya dijelaskan, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam menerapkan kegiatan pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Keikutsertaan pelatihan tersebut disesuaikan dengan tupoksi (tugas, pokok dan fungsi).

Pernyataan tersebut disetujui oleh pegawai Seksi Bimas Islam yang menyatakan, bahwa para pegawai diikutkan sebuah pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM.

Data lain menjelaskan, bahwa pimpinan juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mewakili tugasnya. Seperti mewakili untuk mengisi sebuah acara atau mendampingi sebuah acara. Sehingga, pegawai dapat belajar dari pengalaman yang dijalankan tersebut. Kemudian, Kepala Seksi Bimas Islam juga berupaya meningkatkan kinerja pegawai dengan cara pemberian reward.

Analisis yang bisa penulis sampaikan, bahwa pelatihan yang diberikan oleh pimpinan semata-mata, agar karyawan dapat bekerja dengan lebih baik. Kemudian, segala upaya yang dilakukan Kepala Seksi Bimas Islam, bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai atau mempertahankan kualitas kinerja pegawai. Dengan meningkatkan kinerja pegawai, maka program kerja juga akan mengalami

---

<sup>166</sup> Haw Widjaja, *Penyelenggaraan Otonim di Indonesia* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), hal 79.

perkembangan dengan sangat baik. Upaya-upaya tersebut bagus dan patut untuk dilakukan.

Dalam penyajian data tersebut, juga selaras dengan teori yang menyatakan, bahwa peningkatan kualitas tenaga kerja merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan. Hal tersebut bertujuan, untuk melakukan perbaikan kualitas pegawai ataupun menjaga SDM yang dinyatakan sudah berkualitas.<sup>167</sup>

Mengacu dari ulasan teori tersebut, dapat dikatakan bahwa Kepala Seksi Bimas Islam sudah melakukan peningkatan kualitas kinerja pegawainya, baik dari segi pemberian reward ataupun pelatihan yang diberikan. Jika kualitas kerja meningkat, maka kinerja organisasi dapat diperbaiki secara menyeluruh.<sup>168</sup>

Analisis keseluruhan yang bisa peneliti sampaikan mengenai kinerja pegawai, dan upaya pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai, yaitu kinerja yang dilakukan oleh pegawai Seksi Bimas Islam sudah sangat baik sesuai dengan indikator kinerja. Kepala Seksi Bimas Islam juga sudah memiliki upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan adanya upaya tersebut, diharapkan dapat meningkatkan suatu pencapaian baik individu maupun lembaga.

## 2) Pencapaian Kepala Seksi dan pegawai Seksi Bimas Islam

Peningkatan kualitas kerja akan dapat dinilai dengan adanya perkembangan atau hasil

---

<sup>167</sup> *Ibid.*

<sup>168</sup> *Ibid.*

akhir dari kinerja keseluruhan organisasi. Perkembangan dapat dinilai perorangan atau secara menyeluruh.<sup>169</sup> Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa pada masa kepemimpinan Bapak Khoidar, Seksi Bimas Islam menjadi lebih baik. Hal tersebut ditandai dengan adanya perkembangan pencapaian setiap tahunnya.

Data lain juga menjelaskan, bahwa terdapat perubahan ataupun pencapaian kinerja Kepala Seksi dan pegawai Seksi Bimas Islam. Dari sisi tampilan ruangan banyak pembenahan-pembenahan. Kepala Seksi Bimas Islam juga memiliki banyak pencapaian di Seksi Bimas Islam. Pimpinan sudah berhasil mendapatkan anggaran untuk perbaikan sarana prasarana KUA di Kabupaten Sidoarjo. Hal tersebut sudah terealisasikan, meskipun belum seluruh KUA mendapat dana pembangunan. Karena kembali lagi, ada tahapan-tahapan pengajuan yang harus dilalui. Sehingga, pimpinan melakukan perbaikan secara bertahap.

Dalam penyajian data menjelaskan, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam memang memiliki prinsip untuk mempersiapkan fasilitas yang baik sebelum melayani masyarakat. Hal tersebut selaras dengan data lain yang menjelaskan, bahwa Kepala Seksi Bimas Islam memiliki motivasi untuk memberikan fasilitas-fasilitas KUA yang baik di Sidoarjo.

---

<sup>169</sup> Mulyadi, *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Pembangunan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), hal 3.

Analisis yang dapat peneliti sampaikan, bahwa selain Kepala Seksi, pegawai Seksi Bimas Islam juga sudah merasa berhasil mencapai tujuan sesuai yang sudah direncanakan. Meskipun memang terkadang ada kendala. Pegawai tetap bisa menjalankan program kerja dengan sebaik mungkin. Pegawai Seksi Bimas Islam juga sudah berhasil mencapai beberapa target selama menjalankan tugasnya pada masa kepemimpinan Bapak Khoidar.

## 2. Perspektif Keislaman

### a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Islam memiliki seorang pemimpin yang dapat dijadikan tauladan. Pemimpin tersebut adalah Nabi Muhammad SAW, dan kualitas baiknya membuat Nabi Muhammad SAW dihormati, berwibawa, dan menjadi teladan umat Islam.<sup>170</sup> Pemimpin transformasional diharapkan dapat memotivasi dan mengarahkan pegawainya. Agar, pegawai menjadi lebih baik dan mengalami peningkatan kinerja. Penjelasan ini terdapat di dalam Al-Qur'an surat Al-Anbiya' ayat 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أِمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ  
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عِبْدِينَ<sup>۝</sup>

"Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat

---

<sup>170</sup> Ahmad Yasser Mansyur, "Personal Prophetic Leadership Sebagai Model Pendidikan Karakter Intrinsik Atasi Korupsi", *Jurnal Pendidikan Karakter* (Vol. 3, No. 1, 2013), hal 18.

kebaikan, melaksanakan shalat, dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyemah"<sup>171</sup>

Menurut tafsir Al-Muyassar (Kementerian Agama Saudi Arabia), ayat di atas menjelaskan ketika Allah menjadikan Ibrahim, Ishaq dan Ya'qub sebagai teladan baik bagi sekalian manusia. Dengan izinNya, mereka menyeru manusia untuk beribadah dan taat kepadaNya. Dan Allah mewahyukan kepada mereka untuk mengerjakan kebajikan-kebajikan berupa mengamalkan ajaran para Nabi, menegakkan shalat, dan membayar zakat. Maka mereka melaksanakannya. Orang-orang yang melaksanakan perintah Allah adalah orang-orang yang taat kepada Allah tidak kepada selainNya.<sup>172</sup>

Menurut teori dalam Al-Qur'an dan fakta yang ada, Kepala Seksi Bimas Islam sudah menjalankan kepemimpinan transformasional dengan baik. Pimpinan selalu memberikan motivasi, memberikan pengarahan serta tauladan yang baik kepada pegawai. Sehingga, pegawai memiliki rasa semangat dalam bekerja dan mengalami peningkatan kinerja.

b. Kinerja Pegawai

Kinerja dalam pandangan Islam dinilai sebagai kegiatan yang dilakukan secara baik dengan dasar dan landasan agama, yaitu ajaran Islam. Sehingga suatu kegiatan yang dilarang

---

<sup>171</sup> Al-Qur'an, *Al-Anbiya*:73.

<sup>172</sup> Tafsir Al-Muyassar (Kementerian Agama Saudi Arabia), diakses di <https://tafsirweb.com/5585-surat-al-anbiya-ayat-73.html> pada 27 September 2021, pukul 17.00.

agama tidak boleh dilakukan dalam sebuah pekerjaan apapun.<sup>173</sup> Sesuai dengan firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Jumu'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ  
وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

"Apabila telah menunaikan sholat, maka bertebaranlah kamu dimuka bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya agar kamu beruntung."<sup>174</sup>

Adapun tafsir dari ayat di atas adalah, jika seseorang selesai melaksanakan sholat dan memiliki waktu luang, maka seorang mukmin diperintahkan untuk bekerja dengan niat mencari ridho Allah SWT. Sehingga seseorang tersebut akan mendapatkan keutamaan, yaitu pribadi yang berkualitas serta keberkahan dari Allah SWT.<sup>175</sup>

Tentu saja konsep kinerja dalam pandangan Islam tersebut sesuai dengan pandangan kinerja yang baik secara umum, dan sesuai dengan fakta yang ada. Kepala Seksi dan Pegawai Seksi Bimas Islam sudah berusaha menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara baik dan tuntas.

Kemudian, peningkatan kualitas kerja juga merupakan hal penting yang harus dilaksanakan. Dalam hal ini, Kepala Seksi Bimas Islam sudah melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas pegawai, sehingga kualitas layanan kepada

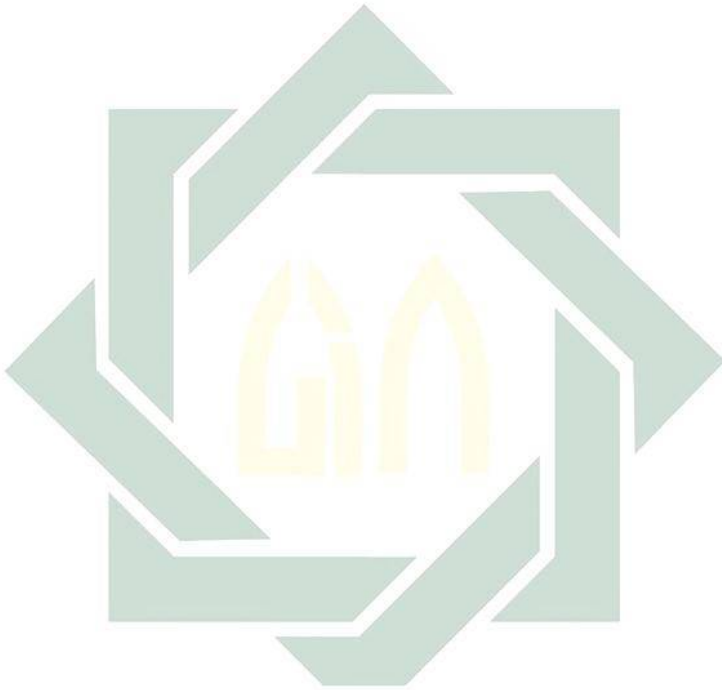
---

<sup>173</sup> Zikrul Hakim, *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship* (Jakarta: Multitama, 2006), hal 13.

<sup>174</sup> Al-Qur'an, *Al-Jumu'ah*:10.

<sup>175</sup> Syaikh Prof. Dr. Wahbah az-Zuhaili, Tafsir Al-Wajiz, diakses di <https://tafsirweb.com/10910-quran-surat-al-jumuah-ayat-10.html>, pada 27 September 2021, pukul 17.00.

masyarakat tetap terjaga dengan baik. Pencapaian program kerja juga dapat meningkat.



## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penyajian data dan analisis data pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi gaya kepemimpinan transformasional Kepala Seksi Bimas Islam sesuai dengan karakteristik kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan 4I, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*. Kepala Seksi Bimas Islam merupakan seorang pemimpin yang mampu menjadi tauladan bagi pegawai. Pimpinan selalu mendorong setiap pegawai untuk menjadi inovatif dalam menyampaikan ide-idenya.

Kepala Seksi Bimas Islam juga memberikan nasihat kepada pegawai dalam melaksanakan program kerja dan memperhatikan kebutuhan setiap pegawai. Pemimpin memberikan semangat melalui penggunaan simbol kekeluargaan. Pemimpin selalu memberikan motivasi dan solusi untuk setiap masalah, dan selalu mengingatkan pegawai dalam tugasnya.

Kepala Seksi Bimas Islam sudah menjalankan kepemimpinannya dengan baik, dan sesuai dengan karakteristik kepemimpinan transformasional. Pimpinan sudah berusaha menjalankan kepemimpinan transformasional dengan baik, dengan harapan kualitas kerja ataupun kinerja pegawai Seksi Bimas Islam dapat meningkat. Sehingga, lembaga dapat mengalami perkembangan dalam hal memberikan fasilitas dan pelayanan yang baik.

2. Kinerja pegawai Seksi Bimas sudah baik sesuai dengan jobdesk. Kinerja pegawai Seksi Bimas Islam bisa



dikatakan sudah baik sesuai dengan indikator pengukuran kinerja, yakni kualitas kerja, ketetapan waktu, inisiatif, dan kemampuan. Para pegawai juga berusaha dengan semaksimal mungkin untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai Seksi Bimas Islam berusaha dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Pegawai tersebut sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan dan menjadi tanggung jawab masing-masing pegawai. Meskipun tanpa pengawasan ataupun tanpa diingatkan oleh Kepala Seksi, pegawai Seksi Bimas Islam selalu berinisiatif untuk saling membantu dalam hal menjalankan program kerja.

Upaya yang dapat dilakukan Kepala Seksi Bimas Islam dalam meningkatkan kinerja pegawai, yaitu memberikan pelatihan. Pimpinan juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mewakili tugas pimpinan. Sehingga, pegawai dapat belajar dari pengalaman yang dijalankan tersebut. Kemudian, Kepala Seksi Bimas Islam juga berupaya meningkatkan kinerja pegawai dengan cara pemberian reward.

Kepala Seksi Bimas Islam bisa dikatakan berhasil dalam mencapai target. Kepala Seksi Bimas Islam memang memiliki kelebihan dalam urusan membangun, atau melakukan perubahan dalam segi pembangunan. Pada masa kepemimpinannya, Seksi Bimas Islam menjadi lebih baik. Hal tersebut ditandai dengan adanya perkembangan pencapaian setiap tahunnya. Selain itu, pegawai Seksi Bimas Islam juga mengalami peningkatan kinerja selama masa kepemimpinannya. Serta, banyak pencapaian yang juga berhasil didapatkan oleh pegawai Seksi Bimas Islam.

## **B. Saran dan Rekomendasi**

### **1. Bagi Instansi**

Utamanya Kepala Seksi Bimas Islam Kantor Kemenag Kabupaten Sidoarjo. Karakter Kepemimpinan kepala Seksi Bimas Islam dan kebijakan-kebijakan yang diambilnya memang disetujui dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai. Akan tetapi, memang manusia tidak ada yang sempurna. Pimpinan sebaiknya menghindari untuk membuat keputusan secara mendadak. Agar, staff lainnya tidak kewalahan dalam menyelesaikan laporan pendukung.

Ide-ide yang sudah disampaikan oleh bawahan, tentang perbaikan atau penambahan fasilitas ruangan, sebaiknya dipikirkan kembali dan dibicarakan dengan pegawai. Agar, perbaikan-perbaikan tersebut segera terealisasi.

### **2. Untuk penelitian lanjutan**

Peneliti memberikan saran kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti secara mendetail terhadap salah satu rumusan masalah dari penelitian ini, yaitu terfokus pada karakteristik kepemimpinan transformasional saja ataupun terfokus pada kinerja pegawainya saja.

## **C. Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari, bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam proses penelitiannya dan harus diperbaiki. Dalam hal ini, pencarian data pada objek penelitian kurang mendalam. Peneliti tidak dapat mencari data lebih lanjut, karena penelitian ini dilakukan pada masa pandemi Covid19. Oleh karena itu, terdapat pembatasan aktivitas dan operasional objek penelitian selama masa pandemi Covid-19.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abas, E. (2017). *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Adinata, U. W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT TAMZIZ Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Entrepreneurship*, 9(2), 148.
- Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber, dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial. *Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5(2), 149.
- Anoraga, P. (2004). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bachri, B. S. (2010). Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 10(01), 58.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Daraba, D., & Subianto, A. B. (2018). Kinerja Dinas Ketenagakerjaan dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja di Kota Makassar. *Jurnal Pemikiran Ilmiah dan pendidikan Administrasi Perkantoran*, 05(01), 9.
- Daswati. (2012). Implementasi Peran Kepemimpinan dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Academia FISIP UNTAD*, 04(01), 789.

- Fauzi, A., & Nugroho, R. H. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Hajji, H. I. (2018). *Pola Kepemimpinan Transformasional Pada Pemimpin Perempuan di Sekolah Menengah Pertama Kemala Bhayangkari 1 Surabaya*. Manajemen Pendidikan Islam. Surabaya: UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Hakim, L. N. (2013). Ulasan Metodologi Kualitatif: wawancara Terhadap Elit. *Jurnal Aspirasi*, 04(02), 167.
- Hakim, Z. (2006). *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*. Jakarta: Multitama.
- Handoko, H., & Tjiptono, F. (1996). Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 11.
- Harsasto, P. (2011). Manajemen dan Pengukuran Kinerja Pemerintah. *Jurnal Ilmu Politik*, 3.
- Hasanah, H. (2016). Teknik-Teknik Observasi. *Jurnal At-Taqoddum*, 08(01), 28.
- Herviani, V., & Febriansyah, A. (2016). Tinjauan Atas Proses Penyusunan Laporan Keuangan Pada Young Enterpreneur Academy Indonesia Bandung. *Jurnal riset Akuntansi*, VIII(2), 23.
- Jaya, M. K., & Dkk. (2012). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang. *Jurnal Manajemen*, 10(01), 2.

- Johnathan, H. M. (2017). Studi Deskriptif Gaya Kepemimpinan Pada PT Perusahaan Cat. *Agora*, 5(1), 5.
- Juhro, S. M. (2019). *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada Pembangunan*. Jakarta: Bank Indonesia Institut.
- Khasanah, U. (2018). *Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: CV. Jakad Publishing Surabaya.
- Khosiah, Hajrah, & Syafril. (2017). Persepsi Masyarakat Terhadap Rencana Pemerintah Membuka Area Pertambangan Emas di Desa Sumi Kecamatan Lambu Kabupaten Bima. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 1(2), 143.
- Komariah, A., & Triatna, S. (2008). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lagale, D. G., & Dkk. (2014). Pelatihan, Disiplin Kerja dan Kualitas Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. PLN (Persero) Area Manado. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 2(2), 936.
- Lestari, A. N., & Suryani, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Ekonomika*, 13(2), 3.
- Linawati. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Peluang Sukses Terhadap Pemberdayaan Karyawan pada Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Riset Manajemen*, 3(2), 135.

- Lubis, M. S. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan dalam Rangka Peningkatan Kinerja. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(2), 76.
- Mandasari, W. (2015). Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Operasional Melalui Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja, Studi Kasus Pada Lembaga Penyiaran Publik RRI Semarang. *Jurnal Manajemen UDINUS*, 2.
- Mansyur, A. Y. (2013). Personal Prophetic Leadership Sebagai Model Pendidikan Karakter Intrinsik Atasi Korupsi. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 3(1), 18.
- Marsam. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) di Lingkungan Yapis Cabang Kabupaten Biak Numfor*. Pasuruan: Qiara Media.
- Mubarak, A., & Darmanto, S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Maksimum*, 5(1), 4.
- Mulyadi. (2014). *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Pembangunan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Nasukah, B., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Tinjauan Sejarah dan Perkembangan Kajiannya Pada Bidang Pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan dan Kepengurusan Sekolah*, 6(1), 43.

- Nilamsari, N. (2014). memahami Studi Dokumen dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Wacana*, XIII(2), 178.
- Novianti, R. (2012). Teknik Observasi Bagi Pendidikan Anak Usia Dini. *Educhild*, 01(1), 23.
- Novita, A., & Suryani, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Ekonomika*, 13(2), 3.
- Nugroho, D. A. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(02), 170.
- Pestalozi, D., & Dkk. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinovatifan Guru Negeri Kota Libuklinggau. *Jurnal of Administration and Educational Management*, 2(1), 34.
- Pranularso, E. Y. (2018). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Pada PT Huda express. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 2(2), 150.
- Rachmawati, I. N. (2007). Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 11(01), 35.
- Rahmat, P. S. (2009). Penelitian Kualitatif. *Equilibreum*, 05(09), 4.

- Rochmawan, S. S., & Tukijan. (2017). *Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Suryatama Kartika Adya Semarang*. Semarang: Stie Dharmaputra.
- Rosaliza, M. (2015). Wawancara, Sebuah Interaksi Komunikasi dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Ilmu Budaya*, 11(02), 77.
- Sartika, D. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Analisis Manajemen*, 3(2), 3.
- Senny, M. H., & Dkk. (2018). Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen PAUD. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 8(2), 2.
- Setyawan, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal of Accounting and Management Innovation*, 2(1), 70.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 4.
- Suhaji, A. W. (2015). *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang: Widya Manggala.
- Sukerno, S. (2006). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sukmadinata, N. S. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.



- Suparmoko. (2007). *Ekonomi*. Jakarta: Yudhistira.
- Suparyadi. (2020). *Pemimpin dan Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Andi.
- Tanjung, I. H., & Devi, A. (2013). *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*. Jakarta: Gramata Publishing.
- Wasti, S. (2013). *Hubungan Minat Belajar dengan Hasil Belajar Mata Pelajaran Tata Busana di Madrasah Aliyah Negeri 2 Padang*. Pendidikan Kesejahteraan Keluarga. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Widjaja, H. (2013). *Penyelenggaraan Otonim di Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yanthy, E., & Dkk. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 8(1), 4.
- Yudiatmaja, F. (2013). Kepemimpinan: Konsep, Teori, dan Karakternya. *Media Komunikasi FIS*, 12(12), 30.
- Yuliani, W. (2015). *Pengaruh Kualitas Kerja, Pengawasan Kerja, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Ekonomi dan Bisnis. Semarang: Universitas Dian Nuswantoro.