

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kementerian Agama Republik Indonesia (disingkat Kantor Kementerian Agama RI) adalah kementerian dalam pemerintahan Indonesia yang membidangi urusan agama. Kementerian Agama dipimpin oleh seorang menteri yang sejak tanggal 21 Oktober 2024 dijabat Nasaruddin Umar. Di daerah sendiri ada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabalong berkedudukan sebagai unsur pelaksana tugas dan fungsi Kementerian Agama di daerah. Dasar hukum dan rincian tugasnya diatur secara resmi dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, yang telah mengalami perubahan melalui Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 6 Tahun 2022. Regulasi terkini ini menjadi payung hukum utama yang menetapkan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabalong bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan dalam seluruh urusan kehidupan beragama, termasuk penguatan moderasi beragama, layanan haji dan umrah, pengelolaan zakat dan wakaf, pendidikan madrasah dan pendidikan agama, serta pembinaan kerukunan umat beragama di wilayah kabupaten.

Pemimpin dalam pengertian luas adalah seseorang memimpin dengan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan,

mengorganisasikan, mengontrol usaha/upaya orang lain melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Pemimpin merupakan seseorang yang berada dalam kelompok, mengkoordinasikan kegiatan kelompok yang relevan, sebagai pemberi tugas atau pengarah dan penanggung jawab utama. Dalam kelompok terdapat orang yang memberi tugas (pemimpin) dan orang lain yang diberi tugas (pegawai) Orang yang dipisahkan dari kelompoknya untuk dijadikan pemimpin adalah keterampilan khusus, status, dan lain sebagainya Selain itu, pemimpin juga orang yang memiliki atribut antara lain kewibawaan, kekuasaan, kewenangan, sering dipahami sebagai orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas, juga bekerja sama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran organisasi, bahkan pemimpin adalah pionir, sebagai orang yang bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui. Pemimpin yang mempunyai visi yang jelas dapat menjadi penuntun dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan (*leadership*) berhubungan dengan seseorang yang dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku orang lain guna suatu tujuan Yuadiahmaja 2013 (dalam Syafrizaldi, 2022). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain dalam pencapaian tujuan dengan antusias. Kepemimpinan merupakan suatu kumpulan proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen. Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial dimana

pemimpin mencari keikutsertaan sukarela dari pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi (Suwatno, 2019).

Gaya kepemimpinan adalah cara khas seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi timnya untuk mencapai tujuan, yang mencakup kombinasi perilaku, sikap, dan strategi. Menurut (Bass B. , 1985), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa jenis, seperti gaya kepemimpinan transaksional yang berfokus pada pertukaran imbalan, dan gaya kepemimpinan transformasional ialah setiap tindakan seseorang untuk mengoordinasikan, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain untuk mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Dalam era modern ini, pemahaman ini penting karena gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi konflik, dan mendukung keberlanjutan organisasi. Namun, tantangan muncul ketika gaya ini tidak selaras dengan konteks budaya atau tugas spesifik, seperti di lembaga publik yang memerlukan empati tinggi. Dengan demikian, di Indonesia, Khususnya dalam konteks Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabalong, gaya kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena peran institusi ini dalam pengelolaan urusan keagamaan, pendidikan, dan pelayanan masyarakat.

Dalam beberapa tahun terakhir, sektor publik di Indonesia telah mengalami tekanan reformasi birokrasi yang intensif, yang mendorong transformasi budaya kerja menuju tata kelola yang baik, akuntabilitas, dan pelayanan prima. Namun, di lapangan, fenomena yang sering terjadi adalah kesenjangan antara tuntutan ideal birokrasi yang adaptif dan realitas penerapan kepemimpinan. Banyak lembaga pemerintah, termasuk yang bergerak di bidang pelayanan keagamaan dan pendidikan, masih cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transaksional yang kurang efektif dalam membangun komitmen intrinsik pegawai. Hal ini sering berujung pada stagnasi kinerja, motivasi yang berubah-ubah, dan penurunan kualitas layanan, yang pada akhirnya dapat mengikis kepercayaan publik terhadap institusi tersebut.

Upaya pimpinan dalam menginternalisasi visi organisasi tercermin dalam laporan TV Tabalong (2024) yang menayangkan kegiatan pembinaan pegawai secara berkala. Namun, meskipun secara formal bertujuan meningkatkan profesionalisme, implementasi di lapangan menunjukkan adanya dinamika Persepsi di mana ketegasan pimpinan dalam mengawal reformasi birokrasi diinterpretasikan secara beragam oleh pegawai. Fenomena juga terlihat Berdasarkan observasi awal peneliti pada Oktober 2025, ditemukan bahwa memang benar pimpinan telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu komponen *Idealized influence* pimpinan menjadi role model yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh pegawai, komponen *Inspiration Motivation* seperti yang terlihat pimpinan beberapa kali memberikan penghargaan dan penyampaian visi yang jelas dan

menarik, komponen *Intellectual Stimulation* yang dimana pimpinan selalu menerima saran dan saat terjadi masalah pegawai akan menyelesaikan terlebih dahulu jika tidak bisa ditangani maka pimpinan yang memberikan solusi, dan komponen *Individualized consideration* dimana setiap minggunya pimpinan selalu melakukan pertemuan untuk memberikan bimbingan, namun dalam situasi tertentu gaya komunikasi pimpinan dipersepsikan pegawai terlalu tegas.

Fenomena ini dapat dihubungkan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh (Bernard Morris Bass & Bruce Joseph Avolio, 1994), yang menekankan empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Dalam ilmu Administrasi Negara, teori ini relevan karena kepemimpinan tidak hanya memerlukan efisiensi teknis, tetapi juga komitmen moral dan spiritual, terutama di lembaga seperti Kantor Kementerian Agama yang bertugas menjembatani visi pelayanan umat yang profesional dengan aksi nyata pegawai. Kepemimpinan transformasional mengubah pegawai dari sekadar pelaksana tugas menjadi agen perubahan yang termotivasi, dengan mendorong mereka untuk melihat tantangan sebagai peluang. Namun, efektivitasnya tidak dapat diukur hanya dari intensi pimpinan, melainkan harus diuji dari Persepsi para pegawai.

Meningkatkan pemahaman tentang Persepsi pegawai dalam kepemimpinan transformasional penting dalam konteks Administrasi Negara karena dapat berkontribusi pada reformasi birokrasi yang lebih efektif. Dengan memahami bagaimana pegawai memPersepsikan kepemimpinan ini, pimpinan

dapat merancang intervensi yang lebih tepat sasaran, seperti program pelatihan yang fokus pada dimensi yang lemah, sehingga meningkatkan komitmen pegawai dan perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*). Hal ini pada akhirnya mendorong Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabalong menjadi lembaga yang lebih efektif dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan, yang berdampak positif pada pelayanan keagamaan dan pendidikan di daerah.

Masalah spesifik yang menjadi fokus penelitian ini adalah bagaimana gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabalong diinterpretasikan, dirasakan, dan dimaknai oleh pegawai secara subjektif, yang sering kali menunjukkan Persepsi campuran antara aspek positif seperti pujian dan penghargaan dengan elemen tegas yang dianggap keras, sehingga mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai di lapangan.

Untuk mengisi kesenjangan dalam literatur, penelitian ini mengacu pada studi terkini seperti (Poluan, M., Irrene, W., & Aljuanika E.E., 2024) yang mengeksplorasi gaya kepemimpinan transformasional Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Minahasa, yang menemukan bahwa dimensi motivasi inspirasional berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai melalui komunikasi dua arah, namun belum mendalam membahas Persepsi subjektif pegawai dalam konteks spesifik daerah pedesaan seperti Tabalong. Selain itu, (Hakim, Y.R., Sagita, Irfan, & M., 2024) dalam eksplorasi peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong inovasi organisasi,

menunjukkan bahwa pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimen dan risiko, tetapi masih kurang fokus pada aspek Persepsi pegawai di lembaga pemerintah keagamaan seperti Kantor Kementerian Agama. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan eksplorasi mendalam Persepsi pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Tabalong, yang belum banyak dibahas dalam literatur sebelumnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi, dan mendeskripsikan secara mendalam bagaimana pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabalong mempersepsikan penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan mereka, dengan fokus pada penggalian pengalaman subjektif terhadap empat dimensi utama kepemimpinan transformasional.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana Persepsi pegawai dalam gaya kepemimpinan transformasional Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabalong?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan secara mendalam mengenai Persepsi pegawai dalam gaya kepemimpinan transformasional Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabalong.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Pengembangan Literatur Kepemimpinan Transformasional:
Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang

kepemimpinan transformasional, khususnya dalam konteks Administrasi Negara keagamaan di Indonesia. Dengan pendekatan kualitatif yang mendalam, penelitian ini akan mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya yang lebih banyak bersifat kuantitatif, seperti yang terlihat dalam studi-studi terkait (Rifai, 2022), sehingga memberikan wawasan baru tentang dimensi subjektif Persepsi pegawai terhadap komponen-komponen kepemimpinan transformasional.

1. Manfaat Praktis

- a. Bagi pembuat kebijakan : penelitian ini dapat menjadi acuan dalam menyusun kebijakan organisasi dan tata kelola instansi vertikal yang lebih aplikatif dan sesuai dengan kebutuhan Kementerian Agama Kabupaten Tabalong.
- b. Bagi Pimpinan Kementerian Agama Kabupaten Tabalong : Menjadi bahan evaluasi bagi pimpinan untuk menerapkan kepemimpinan transformasional yang lebih efektif, meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja pegawai melalui pemahaman mendalam terhadap Persepsi mereka.
- c. Bagi Pegawai: Memberikan ruang untuk menyuarakan Persepsi dan pengalaman, meningkatkan komunikasi dengan pimpinan, serta kesejahteraan dan kualitas kerja di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabalong.

- d. Bagi masyarakat : Masyarakat dapat memperoleh pelayanan publik yang lebih berkualitas dari peningkatan kinerja dan kepuasan kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Tabalong.
- e. Bagi Peneliti Selanjutnya: penelitian ini dapat dijadikan rujukan dan sumber referensi untuk penelitian lanjutan tentang kepemimpinan transformasional di sektor publik, khususnya dalam konteks institusi keagamaan. Penelitian ini juga dapat menjadi dasar pengembangan kajian dengan fokus pada aspek eksploratif dan interpretatif yang lebih mendalam, serta memperluas cakupan penelitian pada variabel-variabel.