

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Peran kepemimpinan seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Pemimpin sangat diperlukan demi kelancaran pekerjaan yang dilakukan, karena selain menjadi motor penggerak pemimpin juga berfungsi sebagai pengawas. Pemimpin yang baik akan berdampak positif terhadap pegawainya karena dengan kepemimpinan yang baik pegawai akan disiplin kerja serta berkonsentrasi dalam menyelesaikan tugasnya. Keterampilan maupun peran memimpin yang baik dan efektif juga diperlukan untuk membangun dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi.

Dengan kata lain peranan kepemimpinan untuk memotivasi perilaku konstruktif kepada orang lain dalam melakukan usaha kooperatif guna meningkatkan kinerja pegawai. Oleh sebab itu penting adanya pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai pemandu, menuntun, membimbing membangun serta memberikan semangat dalam kinerja pegawai serta menjalankan tugas tanpa beban dan hasil yang diinginkan dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif.

Jadi pegawai adalah aset perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Peranan kepemimpinan dalam perusahaan sangatlah penting, dimana kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Seperti yang diungkapkan oleh Said, "Kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias dalam mencapai tujuan". (Said M Mas'ud, 2007:283). Selain kepemimpinan, pegawai sebagai patner kerja merupakan factor sumber daya manusia yang tidak kalah pentingnya dalam pencapaian tujuan. Dan karena pegawailah yang menggerakkan maju mundurnya suatu perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh (Malayu SP. Hasibuan, 2009:27).

Hakikatnya pegawai adalah patner kerja yang dapat menciptakan atau mengkreasikan pengetahuan yang bermuara kepada munculnya inovasi-inovasi tinggi sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen. Namun perlu

disadari bahwa kemampuan kinerja pegawai untuk mengkreasikan pengetahuan tidak dengan serta merta dapat dengan mudah tercipta manakala mereka tidak diberi kondisi yang dapat mendukung aktivitas kinerja mereka, dan apabila perusahaan kurang berhati-hati dalam menanganinya, maka dapat menimbulkan dampak yang dapat mengganggu kelancaran produksi, salah satunya yang dapat mendorong kinerja pegawai beraktivitas dan mengkreasikan pengetahuan serta meningkatkan kemampuan dalam berkerja adalah kepiawaian pimpinan dalam membimbing patnernya.

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan seseorang yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. (Abdul Aziz Wahab, 2008:132).

Kepemimpinan didasarkan pada saling berhubungan di antara hal-hal berikut ini yaitu: (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (b) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan, dan (c) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Selanjutnya di jelaskan oleh Nur Kholis menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Gaya kepemimpinan juga merupakan pola tingkah laku seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja. (Nur Kholis, 2003:167).

Peran kepemimpinan sangat penting dan diperlukan untuk memenuhi berbagai kebutuhan dan menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Di samping itu dapat mendorong karyawan agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan

pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya harus dapat pula menimba kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja karyawan. (Suherman, 2019: 261).

Peran pemimpin yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Peran pemimpin menurut Newstorm (2000:152) sangatlah penting dalam organisasi, karena tanpa pemimpin suatu organisasi hanya merupakan kegagalan orang-orang dan mesin. Seorang pemimpin dalam organisasi pemerintah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang yang mempunyai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda-beda, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. pada dasarnya dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan sebaik-baiknya.

Kinerja karyawan di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik dari unsur pimpinan maupun pekerja. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat memengaruhi kinerjanya (Widjaja, 2021:124).

Kinerja seorang karyawan didalam suatu organisasi memiliki peran penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan agar dapat berkembang dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan untuk menciptakan sumber daya manusia yang baik maka dibutuhkan pengelola yang baik supaya kinerja karyawan bisa lebih baik.

Organisasi Pemerintahan di Indonesia merupakan organisasi sektor publik untuk penyelenggaraan pemerintahan baik keluar maupun kedalam guna mencapai tujuan negara yaitu meningkatkan kesejahteraan secara maksimal kepada masyarakat. Di era globalisasi ini dalam menjalankan roda organisasi, efektifitas kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan, sebab kepemimpinan merupakan aktivitas untuk

mempengaruhi orang-orang agar diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. (Wibowo, 2012:33).

Hal ini sesuai dalam lingkungan organisasi formal maupun nonformal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang mempunyai kemampuan lebih diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercaya untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang tersebut disebut pemimpin. Dari kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan (setelah melalui prose Panjang) sebagaimana tujuan Allah SWT menciptakan manusia didunia sebagai pemimpin (khalifah) (Kurniawan, 2020:7). Seperti tertera dalam Q.S,Al-Anbiya ayat 73 Yang artinya sebagai berikut:



وَمَا جَعَلْنَا لِبَشَرٍ مِنْ قَبْلِكَ الْإِلهِيَّةَ إِذْ قَالَ لِلرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
 رَبِّ اجْعَلْ لِي آيَةً قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمُ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ  
 فَتَوَلَّوْا الْبُتُورَ

*Artinya: Kami menjadikan mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk atas perintah Kami dan Kami mewahyukan kepada mereka (perintah) berbuat kebaikan, menegakkan salat, dan menunaikan zakat, serta hanya kepada Kami mereka menyembah*(<https://quran.kemenag.go.id>, 2022: 112).

Jadi gaya kepemimpinan seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Pemimpin sangat diperlukan demi kelancaran pekerjaan yang dilakukan, karena selain menjadi motor penggerak pemimpin juga berfungsi sebagai pengawas. Pemimpin yang baik akan berdampak positif terhadap pegawainya karena dengan kepemimpinan yang baik pegawai akan disiplin kerja serta berkonsentrasi dalam menyelesaikan tugasnya. Keterampilan maupun gaya memimpin yang baik dan efektif juga diperlukan untuk membangun dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen adalah bagian integral dari kepemimpinan. Manajemen tidak bisa dipisahkan dari kepemimpinan, dan sebaliknya. Dalam kaitannya berbicara tentang manajemen berarti berbicara tentang kepemimpinan, karena pada saat pemimpin melaksanakan upaya memimpin, ia melakukan kegiatan manajemen. Penjelasan ini berhubungan dengan uraian terdahulu, dimana telah dibentangkan tentang makna, sejarah dan unsur manajemen, manajemen dapat disebut seni memimpin.

Kepemimpinan yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawainya. Selain memang harus ada sumber daya manusia yang baik pemimpin juga berperan penting terhadap pembinaan pegawainya, agar dapat mewujudkan pelayanan bagi masyarakat secara maksimal. Banyak hal yang dapat dilakukan pimpinan untuk bisa meningkatkan kinerja pegawai yakni dengan cara memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawai serta mengikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dicapainya.

Dengan demikian, pemimpin harus dapat memobilisasi kinerja sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat dikembangkan dan proses sumber daya manusia harus menjadi fokus utama. Perubahan dan peningkatan peranan fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk keberhasilan organisasi. Keikutsertaan kinerja pegawai dalam patner kerja telah diatur dengan adanya kewenangan dan tanggungjawab. Pegawai dan atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja, standar kinerja dan target yang harus dicapai serta menilai dengan cermat. Jadi hubungan pemimpin dan manajemen dapat dilihat dari dua sudut pandang. Pertama, dari prespektif posisi tugas, seorang pemimpin puncak (*top leader*) dapat disebut manajer puncak, atau manajer eksekutif (*executive manager*). Penyebutannya seperti menjelaskan tentang peran pemimpin sebagai seorang manajer puncak, yang tidak berarti bahwa pemimpin ada pada posisi manajerial. Kedua, dari perspektif hubungan pelaksanaan kepemimpinan, telah dikatakan bahwa tatkala seorang pemimpin melaksanakan upaya memimpin, sesungguhnya ia sedang melaksanakan tindakan melaksanakan manajemen. Dalam perspektif kepemimpinan ini, adakala seorang pemimpin melakukan kegiatan manajemen, ia sedang melaksanakan seni bekerja sama, seni pemunahan kebutuhan, seni merangkum, seni memengaruhi, seni memerintah, seni membuat peta keinginan masa depan organisasi, dan seni menggunakan sumber-sumber yang dibuktikan dengan melaksanakan upaya memimpin (*actuating*).

Berikut beberapa contoh kasus kinerja pegawai yang sering terjadi: Pertama, komunikasi yang kurang lancar, secerdas dan semahir apapun seseorang, tidak akan bagus kinerjanya jika komunikasi tidak berlangsung

lancar. Komunikasi sendiri merupakan salah satu *soft skill* yang harus dikuasai oleh setiap pegawai. Ketidak lancarannya komunikasi atau miskomunikasi juga dapat membuat kinerja akan terlambat. Diperlukan suatu komunikasi yang lancar agar setiap kerja sama berjalan baik. Kedua, konflik antar pegawai atau atasan, pendapat antar manusia yang berbeda sering muncul konflik, begitu pula dalam suatu perusahaan. Konflik antar pegawai dan atasan dipicu dengan kesalahpahaman akibat komunikasi yang tidak lancar. Jika dibiarkan, hal ini akan menghambat kinerja antara karyawan dan atasan. Ketiga, menurunnya produktivitas, masalah selanjutnya umum terjadi di perusahaan adalah terjadinya penurunan produktivitas. Ketika produktivitas menurun, perusahaan tidak bisa menilai begitu saja bahwa pegawai tersebut malas. Bisa saja produktivitas menurun karena beban kerja yang tidak sesuai dengan seharusnya. Dalam hal ini, atasan perlu melakukan task analisis ulang agar beban kerja tidak berlebih dan pegawai bisa bekerja lebih optimal. Keempat, rendahnya kedisiplinan, pegawai yang tidak disiplin sering datang kerja terlambat. Bahkan ada pegawai yang sampai memalsukan data kehadirannya.

Pemimpin perlu mengantisipasi segala kekukurangan dan rendahnya kedisiplinan karyawan dengan menyiapkan sistem kehadiran yang realtime sehingga pemimpin bisa memantau kehadiran karyawan saat itu juga (Linov HR, 2023:2).

Berdasarkan pengamatan yang penulis secara observasi bahwa peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat masih sangat diharapkan agar para pegawai terarah dan professional dalam menjalankan pekerjaannya, karena berdasarkan hasil yang peneliti amati bahwa pemimpin masih jarang terlihat dikantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat pada saat jam kerja, hal ini membuktikan bahwa masih kurangnya peran pemimpin dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai, dan kurang tegasnya pemimpin dalam memperhatikan para pegawai sehingga pegawai yang ada di kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat kurang inisiatif dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kurang disiplinnya para pegawai yang tidak tepat waktu dalam masuk kantor, serta cenderung mengabaikan tugas yang

diberikan kepada PNS karena telah menyerahkan tugas kepada pegawai honorer yang menyebabkan para PNS masuk ke kantor sesuka hati mereka. Dalam hal ini peran pemimpin Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat harus mendorong kinerja para pegawai untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi dan misi.

Kantor Urusan Agama yang merupakan salah satu Lembaga pemerintah yang mana menjalankan fungsi pelayanan publik dengan segala aspeknya. Dengan pelayanan atau kinerja prima dari pemerintah maka fungsi pemerintah sebagai pelayanan rakyat akan terpenuhi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin tentu akan berpengaruh terhadap perilaku para pegawainya. Baik itu dalam motivasi kerja, kedisiplinan kerja maupun tanggung jawab atas pekerjaannya. Disiplin sendiri merupakan bentuk kepatuhan terhadap tugas-tugas yang di emban, kepatuhan ini yang dapat menggerakkan kearah pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan tujuan suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang telah ditetapkan.

Dari studi pendahuluan sementara, Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat merupakan salah satu kantor Kementerian Agama terletak di wilayah Jawa Barat. Salah satu tugas intinya yaitu melakukan pembinaan dan pelayanan dalam bidang keagamaan di wilayah Kabupaten Bandung Barat. Dimana dalam pelaksanaan tugasnya diduga sering terjadi pada setiap bidang-bidang seperti ketidak sepemahaman antara karyawan dengan pemimpinnya sehingga lembaga tidak dapat mencapai visi dan misi yang telah direncanakan, kurang disiplinnya pegawai sehingga menghambat pekerjaan pegawai yang lain, kemudian kegagalan pegawai dalam menjalankan tugas pengawasan terhadap tempat-tempat ibadah, karyawan yang tidak berkontribusi secara efektif dalam penyusunan kebijakan keagamaan yang sesuai dengan perkembangan masyarakat, karyawan yang tidak efektif dalam menyelenggarakan program pendidikan agama disekolah-sekolah atau lembaga lainnya uraian diatas terjadi ketika kepemimpinan Bpk. H. Asep Ismail.

Untuk itu seorang kepala Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat dituntut untuk memiliki ilmu gaya kepemimpinan secara menyeluruh. Dalam

melaksanakan pekerjaan perlu dilakukan penilaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh para karyawan. Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu proses yang dilakukan kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat dalam mengevaluasi kemampuan kinerja karyawan. Penilaian ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana perkembangan kualitas kerja pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat.

Terkait permasalahan di atas dan dengan judul penelitian yaitu gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja pegawai penulis ingin mencoba untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan situasional kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat dapat meningkatkan kinerja pegawai dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan visi dan misi serta dapat menghasilkan prestasi kerja yang efektif.

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Kemenag di Kabupaten Bandung sehingga peneliti menyusun judul penelitian **Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Deskriptif di Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat)**.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apa saja faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan situasional kepala kemenag Kabupaten Bandung Barat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai?
2. Bagaimana indikator gaya kepemimpinan situasional kepala kemenag Dalam Meningkatkan Kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari rumusan masalah yang ada, maka dapat ditarik tujuan penelitiannya yaitu:

1. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan situasional di Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat
2. Untuk mengetahui indikator gaya kepemimpinan situasional kepala Kemenag di Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat terhadap kualitas pegawai.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat kepada banyak pihak, baik secara teoritis maupun secara praktis:

##### **1. Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta masukan sehingga bisa memperkaya khazanah keilmuan tentang peran kepemimpinan situasional kepala Kemenag dalam meningkatkan kinerja pegawai, selain itu juga diharapkan dapat memberikan inspirasi dan motivasi bagi para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam kajian masalah yang sama.

##### **2. Secara praktis**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pengaruh serta gambaran secara lebih jelas mengenai peranan pemimpin dalam memotivasi guna meningkatkan sumber daya manusia dalam organisasi. Penelitian ini merupakan penerapan ilmu pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terutama dalam bidang kepemimpinan serta motivasi dalam organisasi yang didapatkan selama perkuliahan dengan praktek serta terjun langsung ke lapangan yang penulis amati selama melaksanakan penelitian pada pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung. Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai penerapan teori kepemimpinan serta organisasi pada pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung.

#### **E. Tinjauan Pustaka**

##### **1. Konsep Manajemen**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen adalah suatu ilmu juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia bekerja untuk mencapai tujuan

yang telah dirumuskan bersama oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan (Safri&Kasran, 2016:1).

Manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Follet, 2015: 22). Manajemen sebagai sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien (Griffin, 2014:31). Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi sumber daya organisasional (Wibowo, 2016: 2).

## 2. Fungsi Manajemen

Menurut George Terry dalam Farida (2022:16) Fungsi manajemen "suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya".

Dari definisi tersebut kita bisa melihat fungsi manajemen menurutnya. Berikut merupakan fungsi manajemen menurut Terry (2022:16):

- a. Perencanaan (*Planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang matang apa saja yang menjadi kendali, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai mencapai tujuan.
- b. Pengorganisasian (*Organization*) yaitu sebagaiia cara untuk mengumpulkan orang orang dan dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
- c. Penggerakan (*Actuating*) yaitu untuk menggerakan organisasi agar

berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa sesuai dengan rencana dan bisa mencapai tujuan.

- d. Pengawasan (*Controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

### 3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal pokok dalam organisasi, baik organisasi non bisnis maupun organisasi bisnis terdapat banyak sekali contoh kasus menunjukkan suatu organisasi menjadi unggul dan terbilang sukses karena faktor kepemimpinan, demikian sebaliknya banyak sekali organisasi jatuh karena lemahnya faktor kepemimpinan beberapa pendapat tentang kepemimpinan:

Menurut Gary Yukl (2010:8) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Pendapat lain kepemimpinan menurut Keith Devis dalam Dale Timpe (2002:199). Mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain menuju tujuan yang sudah dipastikan dengan gairah. Soekarno dan Iskandar (2015: 15). Menyimpulkan kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi bawahan atau pengikut yang rela dipengaruhi untuk melaksanakan perintah dengan baik agar tercapai tujuan seimbang antara tujuan organisasi dan keinginan bawahan dari hasil yang menyenangkan agar lebih bergairah untuk bekerja.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi bawahan mengerjakan tugasnya dengan efektif dan efisien agar tujuan bersama bisa tercapai dengan memuaskan. Jadi seorang pemimpin haruslah mempunyai gaya yang bisa

membuat bawahan tertarik, senang dan termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal.

#### 4. Kepemimpinan situasional

Kepemimpinan situasional yaitu gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam gaya kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahan. Pendekatan kesifatan dan perilaku belum sepenuhnya dapat menjelaskan kepemimpinan. Di samping itu, sebagian besar penelitian masa kini menyimpulkan bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi bagi setiap manajer disetiap kondisi.

Pendekatan situasional-contingency menggambarkan bahwa gaya yang digunakan yaitu tergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi, dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Suatu teori kepemimpinan yang kompleks dan menarik adalah Contingency Model of Leadership Effectiveness dari (Fred Fiedler 1967: 17).

Pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa efektifitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Fiedler mengidentifikasi kedua unsur dalam situasi kerja ini untuk membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan efektif yaitu hubungan pemimpin anggota, struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin yang didapatkan dari wewenang formal. Studi Fiedler ini tidak melibatkan variabel-variabel situasional lainnya, seperti: motivasi, dan nilai-nilai bawahan, pengalaman pemimpin dan anggota kelompok.

Teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat level kesiapan pengikut dalam notasi R1 hingga R4. Tingkat kesiapan/kematangan pengikut ditandai oleh dua karakteristik sebagai berikut:

- a. R1: Readiness 1 (*unable and insecure*). kesiapan tingkat 1 menunjukkan bahwa pengikut tidak mampu dan tidak mau mengambil

tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Pada tingkat ini, pengikut tidak memiliki kompetensi dan tidak percaya diri (dikatakan Ken Blanchard sebagai *The honeymoon is over*).

- b. R2: Readiness 2 (*unable but willing*). Menunjukkan pengikut tidak mampu melakukan suatu tugas, tetapi ia sudah memiliki kemauan. Motivasi yang kuat tidak didukung oleh pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas.
- c. R3: Readiness 3 (*capable but unwilling*). Menunjukkan situasi dimana pengikut memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas. Tetapi pengikut tidak mau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan pemimpinnya.
- d. R4: Readiness 4 (*very capable and confident*). Menunjukkan bahwa pengikut telah memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas, disertai dengan kemauan yang kuat untuk melaksanakannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat penulis diketahui bahwa, kepemimpinan tidak terlepas dari tingkat pengetahuan seorang pemimpin dalam memimpin anak buahnya, memiliki tingkat intelektual yang baik dan tingkat emosional yang terkontrol. Pemimpin dituntut untuk memiliki ketelitian serta pola pandang yang luas untuk menciptakan peluang dan perkembangan perusahaan dalam rangka untuk peningkatan kinerja pegawai.

##### **5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Situasional**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan situasional oleh seorang pemimpin, diantaranya yaitu:

- a. Kemampuan Tim. Kemampuan dan keterampilan tim mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pemimpin. Tim yang memiliki kemampuan dan keterampilan tinggi mungkin membutuhkan gaya kepemimpinan yang lebih bebas dibandingkan tim yang memiliki kemampuan dan keterampilan rendah.
- b. Tingkat Motivasi Tim. Tingkat motivasi tim juga mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pemimpin. Tim yang

memiliki tingkat motivasi tinggi mungkin membutuhkan gaya kepemimpinan yang lebih bebas dibandingkan tim yang memiliki tingkat motivasi rendah.

- c. Tujuan Tim. Tujuan tim juga mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pemimpin. Tim yang memiliki tujuan yang jelas mungkin membutuhkan gaya kepemimpinan yang lebih tersedia dibandingkan tim yang memiliki tujuan yang tidak jelas.
- d. Kemampuan Pemimpin. Kemampuan dan keterampilan pemimpin mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pemimpin. Pemimpin yang memiliki kemampuan dan keterampilan tinggi mungkin lebih mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. (Pramasari, 2016: 3).

## **6. Indikator Kepemimpinan Situasional**

Indikator kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (1990:15) adalah sebagai berikut:

- a. Telling/memberitahukan: Kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas- tugasnya.
- b. Selling/menjajakan: kemampuan pemimpin untuk menyediakan intruksi-intruksi terstruktur bagi bawahannya disamping juga harus supportif.
- c. Participating/mengikut sertakan: Interaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin dan bawahan saling berbagi dalam keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan baik.
- d. Delegating/mendelegasikan: Kemampuan pemimpin dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan agar dapat melakukan efektifitas pekerjaan.

## **F. Langkah- langkah Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Menurut Sugiyono (2017:399) lokasi penelitian merupakan tempat dimana situasi sosial tersebut akan diteliti. Tempat lokasi yaitu tempat

dimana seseorang mengadakan penelitian objek yang benar-benar tepat lokasi dan daerah penelitian, sebagai bahan untuk dikaji dengan menunjukkan tempat yang jelas atas pertimbangan yang akurat.

Peneliti melakukan penelitian di Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat, yang tepatnya terletak di Jl. GA Manulang Desa Jayamekar Kecamatan Padalarang Kabupaten Bandung Barat Provinsi Jawa Barat dengan alasan sebagai berikut:

- a. Merupakan Kemenag yang terdekat dari lokasi tempat KKN
- b. Sumber data yang penting untuk diteliti karena merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang peran kepemimpinan situasional kepala Kemenag terhadap meningkatkan kualitas kinerja karyawannya di Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat.

## **2. Paradigma dan Pendekatan**

Paradigma yang dilakukan peneliti yaitu paradigma konstruktivisme karena temuan dari suatu penelitian ini merupakan hasil dari interaksi peneliti dengan yang diteliti. Berdasarkan tujuan penelitian maka penelitian menggunakan pendekatan kualitatif yang berfokus pada pemahaman dan penjelasan terkait peran gaya kepemimpinan situasional kepala Kemenag dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat. Penelitian bersifat deskriptif sehingga tidak menekankan pada proses dan lebih menekankan pada analisis.

## **3. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui peran gaya kepemimpinan situasional di Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan dengan cara mengungkapkan fenomena-fenomena yang sedang berlangsung secara detail (Fadli, 2021:50).

Selain itu, penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif karena jenis penelitian ini dapat menjelaskan data dalam bentuk kata, kalimat serta kondisi gaya kepemimpinan situasional di Kementerian Agama secara nyata.

Adapun tipe penelitian yang digunakan ialah tipe fenomenologi yaitu meneliti pengalaman manusia melalui deskripsi dari orang yang menjadi partisipan peneliti sehingga peneliti dapat memahami pengalaman hidup partisipan (Lidya, 2022:21).

Alasan peneliti menggunakan tipe penelitian ini karena berdasarkan dengan judul penelitian yang tujuannya untuk mengetahui suatu fakta atau realitas terkait dengan permasalahan yang terjadi pada lokasi penelitian.

#### **4. Jenis Data dan Sumber Data**

##### **a. Jenis data**

Jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif yang digunakan berupa kata-lata atau penjelasan yang cenderung menggunakan wawancara dan observasi dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan.

1. Apa saja faktor yang mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan situasional kepala kemenag Kabupaten Bandung Barat?
2. Bagaimana indikator kepemimpinan situasional kepala kemenag di Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat?

##### **b. Sumber data**

###### **1. Sumber Data Primer**

Sumber data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer yang berkaitan dengan penelitian dapat diperoleh melalui informan atau responden yang dianggap paling mengerti mengenai topik penelitian. Misalnya melalui wawancara secara langsung dengan subjek penelitian. Dalam hal ini adalah Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat.

###### **2. Sumber data Sekunder**

Sumber data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data, misalnya melalui orang lain atau melalui dokumen. Sumber data yang diperoleh penulis berupa dokumentasi, literature, serta dokumen-dokumen lainnya yang menunjang kegiatan peran kepemimpinan situasioanal dalam meningkatkan

kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat.

## 5. Informan

Dalam memilih informan pengamat menentukan informan yang memiliki peranan penting dalam penelitian ini, yaitu : Drs. H. Tedi Ahmad Junaedi, M.Si, Drs. H. Dadi Rusmadi, M.Si, H. Endin Wahyudin, S.Ag, M.Si, Deden Sarif Hidayatulloh, S.Ag, MM. Selanjutnya, menentukan informan pegawai kementerian agama Kabupaten Bandung Barat untuk diwawancarai secara langsung untuk memperoleh jawaban mengenai “Gaya kepemimpinan situasional kepala Kemenag Dalam meningkatkan Kinerja Pegawai” lokasi di kabupaten Bandung Barat dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang penting dan berguna.

Dalam suatu penelitian dibutuhkan informan, dan pengamat harus mampu mengidentifikasi sasaran dan subjek sasaran yang tepat. Mereka juga harus kredibel, memiliki pengaruh, dan segala sesuatu yang perlu diketahui tentang lingkungan dan isu-isu yang sedang dipelajari (Moeleong, 2015: 163).

## 6. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan diantaranya:

- a. Teknik observasi, yaitu cara pengumpulan data dengan terjun langsung ke lapangan terhadap objek yang diteliti (Hasanah, 2016: 42).

Observasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan penelitian secara teliti, serta pencatatan secara sistematis. (Imam Gunawan, 2014:143). Adapun jenis observasi yang akan dilakukan oleh peneliti adalah observasi partisipasif. Cara ini akan dilakukan agar data yang diinginkan sesuai dengan apa yang dimaksud dan dibutuhkan oleh peneliti. Pengamatan partisipasif maksudnya adalah peneliti turut berpartisipasi secara langsung dan bersifat aktif dalam kegiatan subyek yang diteliti agar kebutuhan dan kedalaman datanya tercapai. (Imam Suprayogo, 2001:169). Observasi ini digunakan untuk memperoleh data tentang strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat, seperti halnya:

1. Pemberian motivasi kepada pegawai pada saat apel dan memberikan arahan kepada bawahan agar taat aturan serta disiplin waktu.
  2. Kegiatan rapat yang dipimpin langsung oleh kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat.
  3. Proses pelayanan diruang Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan serta pimpinan pendekatan dengan bawahan seperti berpartisipasi adalah pemimpin memberikan lebih banyak kebebasan kepada bawahannya, memberi tahu adalah memberikan petunjuk dan penjelasan rinci tentang tugas yang harus dilakukan, menceritakan adalah ekspektasi yang jelas tentang bagaimana pekerjaan harus dilakukan, mendelegasikan adalah pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya dalam menjalankan tugas, dan supporting adalah pemimpin memberikan dukungan, motivasi, dan kesempatan partisipasi untuk pengembangan keterampilan pegawai.
  4. Memberikan sosialisasi kepada bawahan agar laporan harian pegawai, format penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) harus tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
  5. Memberikan penghargaan yang sifat non material, kepala kantor juga memberikan hukuman kepada pegawai yang dengan sengaja menyalahi aturan yang telah dibuat dan disepakati bersama.
- b. Wawancara, yaitu teknik yang dilakukan untuk memperoleh data atau informasi sebanyak mungkin kepada subjek penelitian. Wawancara merupakan bentuk pengumpulan data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif. Teknik wawancara ini merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu (Trivaika, 2022: 35). Teknik ini digunakan untuk menggali data utama terkait dengan fokus penelitian. Data utama yang dimaksud adalah peran gaya kepemimpinan situasioanal dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Bandung Barat. Peneliti menggunakan teknik wawancara kepada pihak-pihak yang

bersangkutan meliputi Kepala kantor, Ka Sub Bag TU, dan perwakilan Kepala Seksi.

1. Wawancara dengan Bapak Drs. H. Tedi Ahmad Junaedi, M.Si, selaku kepala kantor pada hari rabu tanggal 29 Mei 2024 pukul 09.00WIB, mengenai peran gaya kepemimpinan situasioanal dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai serta gaya kepemimpinan situasioanal yang beliau terapkan dalam meningkatkan kinerja pegawai disana.
  2. Wawancara dengan Bapak Burhan selaku Ka Sub Bag TU pada hari Jum'at tanggal 15 Agustus 2024 pukul 14.20 WIB, mengenai kualitas kinerja pegawai serta peran gaya kepala dalam meningkatkan kinerja pegawai disana.
  3. Wawancara dengan Bapak Rahmat Salah satu pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah, pada hari Jum'at tanggal 15 Agustus 2024 pukul 14.00 WIB, mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan upaya pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai disana.
- c. Dokumentasi, yaitu peneliti mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, buku agenda, majalah, surat kabar, dokumen-dokumen serta arsip yang dimiliki lembaga yang terkait. Kemudian peneliti menformulasikan dalam bentuk laporan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan (Nilamsari, 2014: 179). Dokumentasi ini peneliti dapatkan dari kepegawaian umum pada hari Selasa tanggal 19 Agustus 2024. Dokumentasi yang peneliti peroleh antara lain:
1. Format penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
  2. Dokumen PMA No 13 Tahun 2012 Tentang struktur
  3. organisasi dan tata kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat.
  4. Dokumentasi rapat dan pembinaan untuk pegawai.
5. Dokumentasi kegiatan diklat kepegawaian, study banding, pelatihan.
- d. Studi kepustakaan, yaitu mencari landasan teori mengenai masalah yang diteliti baik itu dari buku, penelitian terdahulu, internet,

peraturan yang relevan mengenai masalah yang terkait dan sebagainya (Asmendri, 2020:52). Dokumentasi ini peneliti dapatkan dari kepegawaian umum pada hari Selasa tanggal 15 Agustus 2024. Dokumentasi yang peneliti peroleh antara lain:

1. UUD Kementerian Agama
2. Format penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)
3. Dokumen PMA No 13 Tahun 2012 Tentang struktur organisasi dan tata kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat
4. Dokumentasi rapat dan pembinaan untuk pegawai.
5. Dokumentasi kegiatan diklat kepegawaian, study banding, pelatihan.
6. Catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda, dan sebagainya.

#### **7. Teknik Analisa Data**

Analisis data kualitatif mempunyai arti yaitu upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintensiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang didapat diceritakan kepada orang lain. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu (Rijali, 2018: 35). Pada wawancara penulis sudah melakukan analisis terhadap jawaban narasumber. Bila jawaban tersebut setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka penulis akan melanjutkan tahapan tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel.

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai salah satu teknik dalam pengumpulan data untuk mendapatkan temuan dan interpretasi data yang lebih akurat dan kredibel. (A. Muri Yusuf, 2014:395). Untuk menguji keabsahan data ini, peneliti membandingkan hasil pengumpulan data dari wawancara dengan pihak terkait, obsevasi kegiatan dan dokumentasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat, apakah data yang diperoleh dari ketiga teknik pengumpulan data tersebut

terdapat kecocokan atau tidak.

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan cara dan waktu.

- a. Triangulasi sumber, yaitu untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. (Sugiyono, 2012:369). Dalam tahap ini peneliti melakukan pengecekan melalui kepala pimpinan dan pegawai.
- b. Triangulasi teknik, yaitu untuk menguji kredibilitas yang sama dengan teknik berbeda. Dalam tahap ini peneliti melakukan teknik wawancara yang selanjutnya dicek dengan observasi dan dokumentasi. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar karena sudut pandangnya berbeda-beda. (Sugiyono, 2012: 373-374). Dalam tahap ini peneliti melakukan wawancara yang dilanjutkan dengan observasi serta dokumentasi. Hal ini dilakukan untuk memastikan data yang sudah ada adalah benar.
- c. Triangulasi waktu. Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya. (Sugiyono, 2012:374). Dalam tahap ini peneliti melakukan wawancara dengan narasumber di pagi hari/siang hari yang dilanjutkan dengan observasi di dalam kelas mulai awal pembelajaran sampai jam istirahat pertama.

Aktivitas dalam analisis data adalah sebagai berikut:

1. Data Reduction (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilah hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema polanya dan membuang yang tidak perlu.

Mereduksi data berarti memilih hal-hal yang pokok. Memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Disini mengenai peran gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat, data yang diperoleh dan terkumpul dilapangan selanjutnya dibuat rangkuman. Yaitu peneliti ingin mengetahui peran gaya secara bersama-sama faktor gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja pegawai yang meliputi perilaku tugas (*Task Behavior*), perilaku hubungan (*Relationship Behavior*) dan kematangan (*maturity*) dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Data Display (Penyajian Data)

Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan tersusun dalam pola hubungan sehingga akan semakin mudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya.

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Penyajian data adalah suatu cara merangkai data dalam suatu organisasi yang memudahkan untuk dibuat kesimpulan/ tindakan yang diusulkan. Sajian data dimaksudkan untuk memilih data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian peran gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat.

### 3. Tafsir Data

Tafsir data adalah proses menginterpretasikan dan menganalisis data untuk menemukan makna atau pola tertentu. Dalam konteks ini, data dianalisis untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam, membantu dalam pengambilan keputusan, atau menemukan hubungan yang mungkin tidak terlihat secara langsung. Proses ini melibatkan pemahaman tentang angka atau informasi yang terkandung dalam dataset, kemudian dikaitkan dengan konteks tertentu.

### 4. Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan merupakan temuan baru sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang dalam kata lain gelap sehingga setelah diteliti secara jelas, dapat berupa hubungan kausal dan interaktif, hipotesis atau teori.

Langkah yang keempat adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dalam hal ini, data-data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang didapatkan dilapangan digunakan untuk menyajikan data atau menginterpretasikannya sehingga didapatkan analisis tentang peran gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat setelah itu dibuat kesimpulan penelitian berdasarkan analisis tersebut.

Dalam menganalisis data, penulis akan menggunakan ketiga aktivitas di atas, sehingga nantinya dalam penelitian ini dapat ditarik benang merah dari peran kepemimpinan situasional kepala kemenag dalam meningkatkan kinerja pegawai.