

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Kantor Urusan Agama (KUA) merupakan lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan keagamaan kepada masyarakat, terutama terkait dengan urusan pernikahan, pembinaan keluarga sakinah, hisab rukyat, dan wakaf. Di tengah dinamika pelayanan publik yang semakin kompleks, KUA dituntut untuk meningkatkan kualitas layanan agar sesuai dengan ekspektasi masyarakat. Hal ini tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya. Kualitas layanan yang diberikan oleh KUA sangat ditentukan oleh kompetensi dan profesionalisme pegawai, yang pada akhirnya dipengaruhi oleh efektivitas peran kepemimpinan di dalam organisasi tersebut.

Kepemimpinan memegang peranan yang begitu krusial dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin, ibarat nahkoda kapal yang memegang kendali dan kuasa dalam menentukan arah dan bagaimana kapal itu berlayar. Keterampilan kepemimpinan akan menentukan keberhasilan suatu organisasi, sebab pemimpin yang terampil mampu mengelola organisasinya, mempengaruhi orang lain secara konstruktif dan menunjukkan perilaku serta jalan yang benar untuk dikerjakan dan ditempuh bersama-sama. (Amilah, Aziyati Khoirina, 2024 : 3)

Kepemimpinan juga memiliki peranan yang penting dan sangat besar terhadap peningkatan kinerja pegawainya. Pegawai merupakan aset yang paling utama dalam sebuah perusahaan. Hal ini, dikarenakan keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh sumber daya manusia, selaku pelaksana kerja. Kepemimpinan bisa dilihat dari berbagai macam sudut pandang. Bisa dilihat dari perilaku pemimpin, perilaku pemimpin membentuk suatu kontinuitas dari sifat otokratik dan demokratik. Sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikutnya (Sutrisno, 2017 : 213)

Untuk membangun kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam, dibutuhkan seorang pemimpin yang berpedoman pada Al-Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad saw. Pemimpin yang mengamalkan ajaran Al-Qur'an akan mampu membawa kesejahteraan serta keberkahan bagi masyarakat. Dalam Islam, pemimpin disebut sebagai ulil amri, yang memiliki tanggung jawab besar dalam mengayomi umatnya. Al-Qur'an banyak menguraikan tentang pentingnya peran seorang pemimpin, begitu juga dengan berbagai hadits Rasulullah SAW yang menekankan esensi kepemimpinan. Seperti dijelaskan dalam Al – Quran surat Al-Baqarah Ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ  
وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi".

Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Dijelaskan dalam tafsir Al-Mukhtashar / Markaz Tafsir Riyadh, di bawah pengawasan Syaikh Dr. Shalih bin Abdullah bin Humaid, Imam Masjidil Haram menafsirkan :

Allah Subhānahu wa Ta'ala memberitahukan bahwa Dia telah berfirman kepada para Malaikat, bahwasanya Dia akan menciptakan manusia untuk ditempatkan di muka bumi secara silih berganti. Tugas utama mereka adalah memakmurkan bumi atas dasar ketaatan kepada Allah. Lalu para Malaikat bertanya kepada Tuhan mereka dengan maksud meminta bimbingan dan penjelasan tentang hikmah di balik penempatan anak cucu Adam 'alaihissalām sebagai khalifah di muka bumi, sedangkan mereka akan membuat kerusakan di sana dan menumpahkan darah secara semena-mena.

Para malaikat itu mengatakan, “Sementara kami ini senantiasa patuh kepada-Mu, mensucikan dan memuji-Mu, serta menghormati keagungan dan kesempurnaan-Mu. Kami tidak pernah letih dalam melakukan hal itu.” Allah menjawab pertanyaan mereka dengan firman-Nya, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui tentang adanya hikmah-hikmah besar

di balik penciptaan mereka dan tujuan-tujuan besar di balik penetapan mereka sebagai khalifah di muka bumi.”

Didalam sebuah kepemimpinan seseorang tentu saja Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor menentukan keberhasilan suatu organisasi. Karena untuk menjalankan suatu organisasi tersebut memerlukan orang-orang yang mempunyai kualitas kerja yang tinggi. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan salah satu faktor menentukan berhasilnya organisasi. Untuk meningkatkan kinerja pegawai seorang pemimpin harus mampu mengendalikan bawahannya seperti memberikan pengarahan pada pegawai dan memberikan motivasi. Motivasi sangat diperlukan supaya orang akan semangat dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Disinilah pemimpin mempunyai peranan untuk memberikan motivasi, mengambil keputusan, serta memberikan arahan, sehingga pegawai nya bisa melaksanakan tugasnya dengan efektif. (Rosyalinda, 2024 : 1)

Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Cimenyan merupakan lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam memberikan layanan keagamaan kepada masyarakat, seperti pelayanan pernikahan, pembinaan keluarga sakinah, dan kegiatan keagamaan lainnya. Terletak di wilayah dengan jumlah penduduk yang cukup besar dan kompleksitas sosial yang beragam, KUA Cimenyan dituntut untuk memberikan layanan yang berkualitas, cepat, dan profesional.

Seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan keagamaan yang prima, KUA Kecamatan Cimenyan terus berupaya melakukan pembenahan, terutama dalam hal peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai elemen kunci dalam menunjang efektivitas pelayanan publik. Di tengah keterbatasan sumber daya, khususnya jumlah pegawai dan anggaran, peningkatan kualitas SDM menjadi tantangan yang tidak mudah. Namun, KUA Kecamatan Cimenyan justru menunjukkan kinerja yang cukup baik, yang menarik perhatian peneliti untuk menggali lebih jauh faktor di balik keberhasilan tersebut.

Selama kurang lebih empat tahun menjabat sebagai Kepala KUA Kecamatan Cimenyan, Bapak Drs. H. Sopandi diduga berfokus pada peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia nya. Beliau tidak hanya menjalankan tugas operasional, tetapi juga mampu menyusun visi, misi, kebijakan strategis, dan mengarahkan seluruh pegawai untuk bekerja dengan semangat, tanggung jawab, dan profesionalisme.

Ketertarikan peneliti untuk meneliti penelitian ini bermula dari pengamatan langsung terhadap lingkungan kerja KUA Cimenyan, yang mencerminkan keharmonisan antarsesama pegawai, suasana kerja yang terlihat santai namun tetap produktif, serta pembagian tugas yang berjalan dengan tertib dan efektif. Peneliti dibuat penasaran dengan bagaimana peran kepemimpinan Kepala KUA mampu menciptakan suasana kerja yang begitu kondusif, di mana para pegawai dapat bekerja dengan nyaman, saling mendukung, namun tetap menunjukkan kualitas kinerja yang tinggi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas SDM di KUA Cimenyan bukan hanya ditentukan oleh kompetensi teknis semata, tetapi juga oleh peran kepemimpinan yang mampu membangun kultur kerja yang sehat dan produktif. Para pegawai terlihat memiliki semangat kolektif, tanggung jawab atas tugasnya masing-masing, serta saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, bahkan dalam kondisi keterbatasan.

Berdasarkan kondisi ini, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian secara mendalam karena menyangkut peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di lembaga pelayanan publik yang memiliki fungsi strategis dan langsung berinteraksi dengan masyarakat, yaitu Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Cimenyan. Di tengah banyaknya instansi pemerintah yang menghadapi masalah rendahnya motivasi kerja, kurangnya kolaborasi antarsesama pegawai, dan rendahnya kualitas pelayanan, KUA Cimenyan justru menunjukkan fenomena positif yang jarang ditemukan, yakni lingkungan kerja yang harmonis, kinerja pegawai yang solid, dan pelayanan yang tetap optimal meskipun dihadapkan pada keterbatasan pegawai dan anggaran.

Terlebih lagi, penelitian ini menggunakan pendekatan teori Henry Mintzberg yang membagi peran kepemimpinan ke dalam tiga dimensi: *interpersonal role*, *informational role*, dan *decisional role*. Ketiga peran ini sangat relevan untuk dianalisis dalam konteks bagaimana Kepala KUA Cimenyan mampu mendorong kinerja pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan efektif.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang jelas mengenai peran kepemimpinan yang dijalankan, bentuk implementasi ketiga peran kepemimpinan tersebut, serta dampaknya terhadap peningkatan kualitas SDM di KUA Kecamatan Cimenyan. Penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi bagi pengembangan model kepemimpinan yang efektif di lembaga-lembaga pelayanan publik serupa.

## B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, penelitian ini terfokus memiliki fungsi untuk membahas mengenai pembahasan penelitian serta menjadi tolak ukur untuk menentukan data yang akan dikumpulkan guna untuk menjawab persoalan – persoalan penelitian (Dewi, 2015 : 67). Masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana *interpersonal role* (peran antarpribadi) yang dijalankan oleh Kepala KUA Kecamatan Cimenyan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di KUA Kecamatan Cimenyan ?
2. Bagaimana *informational role* (peran sumber informasi) Kepala KUA Kecamatan Cimenyan dalam mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia di KUA Kecamatan Cimenyan ?
3. Bagaimana *decisional role* (peran pengambilan keputusan) yang dilakukan oleh Kepala KUA Kecamatan Cimenyan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di KUA Kecamatan Cimenyan ?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah dibuat, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui *interpersonal role* (peran antarpribadi) yang dijalankan oleh Kepala KUA Kecamatan Cimencyan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di KUA Kecamatan Cimencyan
2. Untuk mengetahui *informational role* (peran sumber informasi) Kepala KUA Kecamatan Cimencyan dalam mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia di KUA Kecamatan Cimencyan
3. Untuk mengetahui *decisional role* (peran pengambilan keputusan) yang dilakukan oleh Kepala KUA Kecamatan Cimencyan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di KUA Kecamatan Cimencyan

### D. Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian merupakan bagian yang menguraikan manfaat atau kontribusi dari penelitian yang telah dilakukan, baik secara teoritis maupun praktis. Bagian ini memiliki peran penting karena menunjukkan relevansi dan nilai lebih dari penelitian yang dilakukan. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1) Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen kepemimpinan, khususnya dalam konteks organisasi publik seperti Kantor Urusan Agama. Secara lebih spesifik,

penelitian ini akan menambah wawasan dalam literatur mengenai bagaimana penerapan strategi kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia (SDM). Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti lain yang tertarik untuk mengembangkan kajian lebih lanjut dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan di sektor pemerintahan.

## 2) Secara Praktis

Penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Cimenyan, khususnya dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan pengelolaan SDM. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi para pimpinan KUA untuk memperbaiki gaya kepemimpinan dan strategi pengembangan SDM, sehingga kualitas pelayanan kepada masyarakat bisa semakin meningkat. Penelitian ini juga bisa menjadi pedoman bagi instansi lain dalam sektor pelayanan publik yang memiliki peran serupa, sehingga mampu menciptakan SDM yang lebih berkualitas, berkompeten, dan berdaya saing tinggi.

## **E. Hasil Penelitian yang Relevan**

Berdasarkan kajian terhadap penelitian-penelitian sebelumnya, terdapat beberapa hasil penelitian yang dianggap relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.1 Penelitian Relevan

No	Penulis	Judul	Hasil	Metode
1	Rany Dwi Rika Sari (2021)	Strategi Kepemimpinan Kepala KUA dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Semboro Kabupaten Jember	Strategi Kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Semboro, Jember dalam meningkatkan kinerja pegawai meliputi: menjalin komunikasi dan kerja sama yang baik, mengontrol kinerja harian, memberikan motivasi dan pendekatan, melakukan evaluasi, menyediakan pelatihan dan pengembangan, serta memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> . Faktor pendukung kinerja pegawai adalah fasilitas kantor yang memadai dan keterampilan pegawai. Namun, terdapat hambatan berupa gangguan teknis yang sering terjadi dan kurangnya komunikasi antar pegawai.	Kualitatif Deskriptif
2	Kiki Nurjayanti (2021)	Kepemimpinan Kepala KUA dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Bondowoso Kabupaten Bondowoso.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Bondowoso dalam meningkatkan kinerja pegawai menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu melibatkan pegawai dalam berbagai urusan dan manajemen KUA. Hambatan yang	Kualitatif Deskriptif

			<p>dihadapi antara lain perbedaan latar belakang pendidikan pegawai, yang diatasi dengan memberikan pemahaman kinerja melalui rapat; kekurangan tenaga kerja yang menghambat pelayanan, terutama dengan penerapan PTSP, diatasi dengan mengoptimalkan SDM yang ada; serta masalah pribadi pegawai terkait kondisi ekonomi, yang diatasi dengan mendorong pegawai bekerja secara maksimal dan profesional.</p>	
3	Mimin Minarsih (2023)	Strategi Kepemimpinan Kepala Kantor Urusan Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan Kepala Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Losarang dalam meningkatkan kinerja pegawai meliputi perencanaan jangka pendek, seperti kegiatan mengaji bersama dan Jumat bersih, serta perencanaan jangka panjang berupa pelatihan dan pengembangan, pemberian <i>rewards</i> dan <i>punishment</i>. Strategi kepemimpinan diterapkan melalui kegiatan mengaji harian yang diikuti</p>	Kualitatif Deskriptif

			<p>pegawai, kegiatan Jumat bersih di area kantor, pelatihan pegawai, pemberian <i>reward</i> atas pencapaian kinerja, dan <i>punishment</i> bagi pelanggaran aturan. Evaluasi kinerja dilakukan dalam tiga periode: harian dengan pengontrolan langsung, bulanan melalui rapat, dan tahunan untuk menilai kinerja secara keseluruhan.</p>	
4	Sopiyah (2023)	<p>Peran Kepemimpinan K.H. Tatang Astarudin dalam Menjalankan Program Kewirausahaan</p>	<p>Berdasarkan hasil di lapangan, KH Tatang Astarudin di Pondok Pesantren Mahasiswa Universal telah menjalankan peran kepemimpinan sesuai teori Henry Minzberg. Dalam peran <i>interpersonal role</i>, beliau memberikan contoh yang baik kepada santri dan pengajar serta memimpin dan mengarahkan kegiatan pesantren, termasuk komunikasi dengan pihak luar. Dalam peran <i>informational role</i>, beliau menjaga dan mengawasi informasi baik dari dalam maupun luar pesantren. Sebagai <i>decision maker</i>, KH Tatang Astarudin mampu mengembangkan</p>	<p>Kualitatif Deskriptif</p>

			inovasi dan ide kewirausahaan, mengambil keputusan, menghadapi masalah, dan menjalin kerja sama eksternal. Peran-peran ini diterapkan dengan baik dalam program kewirausahaan di pesantren.	
--	--	--	---	--

Dari penelitian – penelitian yang relevan tersebut terdapat sudut perbedaan dalam ruang lingkup pembahasan maupun objek kajian penelitian ini. Dari keempat penelitian tersebut, perbedaan utama terletak pada ruang lingkup dan fokus pembahasannya. Penelitian oleh Rany Dwi Rika Sari (2021) dan Kiki Nurjayanti (2021) sama-sama menyoroiti strategi kepemimpinan Kepala Kantor Urusan Agama (KUA) dalam meningkatkan kinerja pegawai, namun pada lokasi yang berbeda, yakni di Kecamatan Semboro dan Kecamatan Bondowoso. Rany menekankan pendekatan komunikasi, kontrol kinerja, serta pemberian *reward* dan *punishment*, sedangkan Kiki lebih berfokus pada gaya kepemimpinan partisipatif serta hambatan internal seperti perbedaan latar belakang pendidikan dan kekurangan tenaga kerja. Mimin Minarsih (2023) membahas strategi kepemimpinan KUA Kecamatan Losarang dengan menambahkan perencanaan jangka pendek dan panjang, kegiatan keagamaan, serta evaluasi berkelanjutan dalam tiga periode waktu. Sementara itu, Sopiya (2023) meneliti kepemimpinan KH Tatang Astarudin di bidang kewirausahaan di Pondok Pesantren Mahasiswa Universal dengan pendekatan teori peran Henry Minzberg, menyoroiti peran *interpersonal role*, *informational role*, dan

*decisional role* dalam menjalankan dan mengembangkan program kewirausahaan.

## F. Landasan Pemikiran

### a. Landasan Teoritis

#### 1) Kepemimpinan

Konsep dasar dalam memahami kepemimpinan (*basic leadership*) merupakan hal penting dalam suatu perusahaan atau organisasi, karena *leadership* menjadi kunci keberhasilan dalam suatu tim yang dapat tercapai dengan baik. Semua keputusan, tindakan dan laju pertumbuhan suatu perusahaan tentunya membutuhkan seorang pemimpin. Visi dan misi dalam tim dapat dicapai melalui kerja keras dan dengan bimbingan dari orang yang memiliki kemampuan *leadership* yang sangat kuat. Dengan kekuatan *leadership* yang baik dan kerja sama tim yang baik pula, masalah dan hambatan di dalamnya dapat dihadapi oleh tim tersebut. Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. (Munajat, et al., 2023).

Keberhasilan organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki, tetapi juga oleh kualitas dan peranan dari kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh potensi yang ada menuju tujuan bersama. Pemimpin memiliki peran sentral dalam

menentukan arah, visi, dan strategi organisasi. Ia tidak hanya menjadi penentu kebijakan, tetapi juga panutan bagi seluruh anggota organisasi. Pemimpin juga memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan yang bijak, penyelesaian konflik, serta pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, keterampilan komunikasi yang baik memungkinkan pemimpin menjalin hubungan yang harmonis dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal.

Menurut teori Henry Mintzberg (Mintzberg, 1973) kepemimpinan memiliki tiga peran utama yang biasanya dijalankan oleh pimpinan dalam meningkatkan suatu kinerja atau manajemen dalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut :

a. *Interpersonal Role* (Peran Antarpribadi)

*Interpersonal Role* seorang pemimpin dapat dilihat dari tiga aspek penting, yaitu perannya sebagai *Figurehead*, *Leader* dan *Liaison*.

Pertama, *Figurehead* memiliki tanggung jawab pemimpin bertindak sebagai wakil resmi organisasi dalam kegiatan legal, sosial, dan seremonial, serta menjadi simbol atau representasi lembaga. Selain itu, pemimpin juga harus mampu menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya.

Kedua, sebagai *Leader* atau pemimpin bertanggung jawab memimpin tim, unit kerja, atau organisasinya secara keseluruhan. Menyeleksi dan memberikan ruang dalam pengembangan sumber

daya manusia, serta mengelola kinerja dan memberikan motivasi-motivasi untuk mencapai sasaran organisasi.

Ketiga, sebagai *Liaison* pemimpin harus aktif menjalin dan memelihara komunikasi, baik dengan pihak internal organisasi maupun pihak eksternal. Terkait peran pemimpin sebagai *Liaison* untuk mendapatkan informasi, hal ini disebut hubungan timbal balik atau pertukaran (*exchange relationship*) yakni pimpinan memberikan sesuatu agar mendapatkan sesuatu. Misalnya dukungan, perhatian, atau sumber daya untuk memperoleh sesuatu sebagai imbalannya misalnya informasi atau dukungan balik.

b. *Informational Role* (Peran Sumber Informasi)

Peran pemimpin dalam *Informational Role* dapat dilihat dari peran pemimpin ditinjau dari *Monittor*, *disseminator* dan *Spokeperson*.

Pertama, peran pemimpin sebagai *Monittor and disseminator* yaitu pemimpin bertugas mengumpulkan berbagai informasi dari berbagai sumber, baik dari dalam maupun luar organisasi. Informasi ini bisa berasal dari bawahan, masyarakat, media, maupun pihak lain di luar organisasi. Pemimpin bertindak sebagai pusat informasi, menyaring dan menyalurkan informasi penting kepada pihak-pihak terkait di dalam organisasi agar semua anggota dapat memahami situasi dan bertindak dengan tepat. Fungsi ini sangat penting agar organisasi tetap terinformasi dengan baik dan

dapat merespons berbagai perubahan atau kebutuhan yang muncul secara cepat dan tepat.

Kedua, peran pemimpin sebagai *Spokeperson* yaitu pemimpin memiliki tanggung jawab menyampaikan informasi keluar organisasi. Pemimpin bertugas menyampaikan kebijakan, rencana, capaian, maupun langkah-langkah strategis organisasi kepada pihak luar, seperti masyarakat, pemerintah daerah, atau lembaga lainnya.. Dalam peran *spokeperson* pemimpin menjadi wajah dan suara resmi organisasi dan diharapkan bisa menyampaikan informasi organisasinya kepada organisasi di luar.

c. *Decisional Role* (Peran Pengambilan Keputusan)

*Decisional Role* dapat dilihat dari perannya yang mencakup empat aspek utama yaitu sebagai *Entrepreneur*, *Disturbance handler*, *Resource allocation*, dan *Negotiator*.

Pertama, *Entrepreneur* yaitu pemimpin berperan sebagai penggagas dan perancang strategi. Pemimpin harus jeli dalam melihat kondisi nyata organisasi, mengenali permasalahan, serta menciptakan ide-ide baru yang dapat mendorong kemajuan organisasi. Dalam peran ini, pemimpin diharapkan mampu menciptakan inovasi dan melakukan pembaruan yang mendukung peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan efisiensi organisasi.

Kedua, *Disturbance handler* yaitu mengharuskan pemimpin untuk cepat bertindak dan bertanggung jawab atas tindakan korektif bila organisasi menghadapi gangguan mendadak dan penting. Dalam peran ini, pemimpin menjalankan perannya sebagai *disturbance handler* yang dimana pemimpin harus turun langsung menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan yang tepat agar organisasi tetap berjalan dengan baik.

Ketiga, *Resource allocation* yaitu pemimpin memiliki tanggung jawab dalam membuat atau menyetujui keputusan organisasi yang penting. Peran ini menuntut pemimpin untuk bijak dan strategis agar semua sumber daya digunakan secara efisien dan tepat sasaran untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Keempat, *Negotiator* yaitu peran yang bertanggung jawab mewakili organisasi pada berbagai bentuk perundingan penting. Dalam peran ini, pemimpin dituntut memiliki kemampuan komunikasi dan diplomasi yang baik untuk membangun kerja sama, mendapatkan dukungan, serta menjalin hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dengan pihak lain.

## 2) Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas Sumber Daya Manusia terdiri dari dua suku kata yaitu kualitas, yang merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan. (Sedarmayanti,

2009:59). (Sedarmayanti, 2009 : 27) juga mengemukakan dalam bukunya, Sumber Daya Manusia adalah tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi, yang mempunyai peranan penting dalam mencapai keberhasilan.

Dengan demikian Kualitas Sumber Daya Manusia dapat disimpulkan sebagai ukuran yang menunjukkan sejauh mana tenaga kerja atau pegawai dalam suatu organisasi memenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan yang ditetapkan. Kualitas ini mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan peran dan tugasnya secara efektif, sehingga berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2009:26) Kualitas Sumber Daya Manusia terdiri dari dua aspek utama, yaitu aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kualitas non fisik). Aspek fisik berkaitan dengan kondisi tubuh seseorang, sedangkan aspek non fisik mencakup kemampuan bekerja, berpikir, serta berbagai keterampilan yang dibutuhkan dalam kehidupan maupun dunia kerja. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia harus mencakup kedua aspek tersebut secara seimbang. Peningkatan kualitas fisik dapat dilakukan melalui program-program yang berfokus pada perbaikan kesehatan dan pemenuhan gizi yang cukup, sehingga individu dapat memiliki daya tahan tubuh yang baik serta kondisi fisik yang prima. Sementara itu, untuk meningkatkan kualitas non fisik, diperlukan

pendidikan yang berkualitas serta pelatihan yang berkesinambungan agar individu dapat mengembangkan keterampilan, meningkatkan wawasan, serta meningkatkan daya pikir yang lebih kreatif dan kritis. Dengan adanya upaya ini, kualitas sumber daya manusia dapat terus ditingkatkan, sehingga mampu menghadapi tantangan dan persaingan di berbagai bidang kehidupan.

b. Kerangka Konseptual

1) Kepemimpinan

Menurut Rivai dan Mulyadi dalam (Lilistian, 2018) kepemimpinan di terjemahkan ke dalam istilah sifat sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain lain tentang legitimasi pengaruh. Selanjutnya menurut Thoha dalam (Lilistian, 2018) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Pemimpin adalah penentu kesejahteraan masyarakat dan menempati posisi tertinggi pada tatanan nasional, dalam kehidupan seorang pemimpin diibaratkan kepala dari semua anggota badan, yang memiliki

fungsi penting dalam pengaturan dan pengelolaan, kecakapan memimpin akan mengarahkan pegawainya kepada tujuan yang dicapai, begitu juga Kepala KUA menjadi posisi tertinggi dalam tatanan di Kantor Urusan Agama yang memiliki peran dalam mengarahkan dengan Ridha Allah swt. yaitu: serta memimpin para anggotanya agar mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan bersama. (Ahmad Tamyis, 2018)

## 2) Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai hasil kerja organisasi secara maksimal, setiap organisasi harus berusaha memenuhi tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya sambil menjamin keberlanjutan organisasi jangka panjang. (Pahira, S.H. & Rinaldy, R., 2023)

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. SDM adalah elemen paling fundamental dan berharga karena, selain menjalankan aktivitas operasional, mereka juga berperan sebagai penggerak utama dalam berbagai aspek. SDM bertindak sebagai operator, pemelihara, produsen, hingga perancang sistem yang menjaga kelangsungan seluruh proses organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM agar menjadi lebih tangguh, inovatif, serta mampu menjawab tantangan yang dihadapi di era yang terus berubah.

Peningkatan kualitas SDM menjadi suatu keharusan agar organisasi tetap kompetitif dan tidak tertinggal dari pesaing. Organisasi dengan SDM berkualitas tinggi lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan lebih siap menghadapi tantangan eksternal, yang penting untuk menjamin eksistensi dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Dengan SDM yang terlatih dan berkapabilitas, organisasi dapat lebih responsif terhadap perkembangan teknologi, perubahan pasar, dan tantangan global yang semakin kompleks.

Dalam konteks Kantor Urusan Agama (KUA), peran SDM berkualitas tinggi menjadi sangat penting dalam mendukung misi pelayanan publik. KUA, yang berfungsi dalam bidang pelayanan keagamaan seperti pencatatan nikah, pembinaan keluarga, dan layanan konsultasi, sangat membutuhkan pegawai yang kompeten dan profesional. Dengan kualitas SDM yang tinggi, KUA akan lebih sigap dalam merespon kebutuhan masyarakat yang terus berkembang serta mampu beradaptasi dengan berbagai kebijakan pemerintah yang terus berubah. Hal ini akan memungkinkan KUA memberikan pelayanan yang responsif, akurat, dan memadai, yang pada akhirnya mendukung eksistensi lembaga tersebut sebagai penyedia layanan keagamaan yang terpercaya.

Keberhasilan sebuah organisasi, termasuk KUA, sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimilikinya. Dengan SDM yang tangguh, inovatif, dan mampu beradaptasi, KUA dapat memberikan pelayanan

yang optimal dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara efektif. Pengembangan SDM yang berkesinambungan menjadi kunci agar KUA tetap relevan, kompetitif, dan terus mendukung tercapainya visi dan misi organisasi.

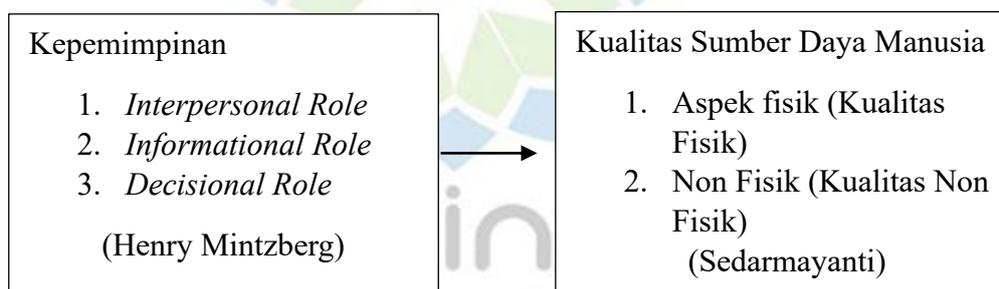
### 3) Kantor Urusan Agama (KUA)

Keberadaan Kantor Urusan Agama (KUA) merupakan bagian dari instansi pemerintah daerah yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat. (Aliyah, 2022). Kantor Urusan Agama (KUA) ialah badan utama yang bertugas dalam penyelesaian terkait keagamaan, tidak hanya mengurus permasalahan perkawinan, Kantor Urusan Agama pula mengurus permasalahan keagamaan yang lain antara lain tentang urusan zakat, masjid, baitul mal, wakaf, sedekah serta pengembangan keluarga sakinah. (Gibran, 2021)

Seperti instansi lainnya, Kantor Urusan Agama (KUA) sebagai penyedia layanan publik dituntut untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat. Kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah, termasuk di KUA, sering dianggap sebagai cerminan kualitas birokrasi secara umum. Oleh karena itu, perbaikan yang berkelanjutan pada kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek yang krusial untuk memastikan pelayanan yang responsif, profesional, dan sesuai harapan masyarakat. Dalam upaya peningkatan kualitas SDM, peran kepemimpinan di KUA menjadi sangat penting,

terutama dalam memotivasi, membimbing, dan mengarahkan pegawai untuk mengembangkan kompetensi mereka secara optimal.

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peran ini dapat diukur melalui penerapan teori kepemimpinan dan konsep kualitas Sumber Daya Manusia, yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia di Kantor Urusan Agama. Adapun gambaran kerangka teoritis yang menjelaskan peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut.



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual

## G. Langkah – langkah Penelitian

### a. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Cimenyan di Jl. Padasuka Atas, Cimenyan, Kec. Cimenyan, Kabupaten Bandung. Lokasi ini dipilih karena dirasa cocok dijadikan sebagai acuan dalam mengkaji tentang kepemimpinan Kantor Urusan Agama, khususnya

dalam konteks meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Selain itu banyak sekali hal penting dan menarik yang bisa diteliti di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Cimenyan.

Lokasi ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang bermanfaat, menyediakan data yang relevan serta mendukung proses pengukuran efektivitas manajemen kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kepala Kantor Urusan Agama (KUA). Data tersebut akan digunakan untuk menilai bagaimana kepala KUA mengelola dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berada di bawah tanggung jawabnya, sehingga dapat tercermin sejauh mana kepemimpinan tersebut efektif dalam mencapai tujuan pengembangan kompetensi dan kinerja para pegawai atau staf KUA.

b. Paradigma dan Pendekatan

Paradigma yang dilakukan dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivisme karena dalam penelitian ini diharapkan bisa mendapatkan pengembangan pemahaman yang membantu proses interpretasi suatu peristiwa. Paradigma konstruktivisme berorientasi pada pemahaman yang direkonstruksi tentang dunia sosial, dibangun dari pengalaman dan pemaknaan masyarakat.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan fenomena atau objek penelitian melalui aktivitas sosial

sikap dan persepsi orang secara individu atau kelompok. Penelitian ini bersifat deskriptif analisis, yaitu dengan melakukan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis dari berbagai sumber yang diperoleh.

c. Metode Penelitian

Dalam pembahasan penelitian ini, metode penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sukmadinata (2006: 72) menyebutkan : “Penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya”.

Dalam konteks penelitian ini, fokus utama adalah pada implikasi manajemen kepemimpinan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia di Kantor Urusan Agama (KUA). Penelitian ini memberikan peluang bagi peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam berbagai proses dan dinamika yang terjadi di KUA, terutama dalam hal manajemen kepemimpinan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, peneliti diharapkan dapat memahami lebih jelas bagaimana Kepala KUA menjalankan perannya dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada di instansi tersebut.

d. Jenis Data dan Sumber Data.

1) Jenis Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kualitatif. Metode pengumpulan data kualitatif terutama difokuskan untuk memperoleh wawasan, penalaran, dan motivasi; maka mereka pergi lebih dalam dalam hal penelitian. Karena data kualitatif tidak dapat diukur, peneliti lebih memilih metode atau alat pengumpulan data yang terstruktur sampai batas tertentu.

2) Sumber Data

- a) Data Primer, adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber pertama atau individu seperti hasil wawancara dan pengamatan langsung. Sumber data primer diperoleh dari informan kunci yaitu Kepala Kantor Urusan Agama yang terlibat langsung dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia di KUA tersebut.
- b) Data Sekunder, merupakan data beragam kasus yang bisa didapatkan baik berupa orang, barang, binatang atau lainnya yang menjadi informasi penunjang (*second hold*) yang berkaitan dengan masalah penelitian (Sadiah, 2015). Dan juga yang diambil dari penelitian kepustakaan yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Sumber data yang diperoleh seperti jurnal, artikel, dan beberapa pegawai atau staf yang berada di ruang lingkup Kantor Urusan Agama Kecamatan Cimenyan.

e. Informan dan Unit Analisis

1) Informan

Informan adalah seseorang yang berperan sebagai narasumber dan bersedia memberikan suatu penjelasan mengenai permasalahan yang ditanyakan seorang peneliti. Informan dalam penelitian ini adalah :

- a. Kepala KUA Kecamatan Cimenyan adalah tokoh kunci yang memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi dan tugas di KUA. Sebagai pimpinan, beliau dapat memberikan wawasan tentang gaya kepemimpinan, kebijakan yang diterapkan, serta bagaimana beliau memimpin untuk mencapai pelayanan publik yang berkualitas di KUA Kecamatan Cimenyan.
- b. Operator SIMKAH di KUA Kecamatan Cimenyan memiliki peran penting dalam mendukung Kepala KUA dengan mengelola data pernikahan yang akurat. Komunikasi formal antara keduanya sangat penting untuk memastikan tugas administrasi berjalan lancar. Kepala KUA memberikan arahan dan instruksi kepada operator, sementara operator melaporkan data yang diperlukan. Hubungan ini memungkinkan koordinasi yang baik, membantu Kepala KUA dalam mengambil keputusan yang tepat dan memastikan pelayanan yang efisien dan akurat bagi masyarakat. Sehingga dapat menjadi informan utama untuk mendapatkan informasi terkait kepemimpinan dari Kepala KUA.

c. Pegawai atau staf KUA memainkan peran penting dalam penelitian ini karena merasakan langsung dampak dari kepemimpinan Kepala KUA. Sebagai pihak yang terlibat dalam operasional sehari-hari, pengurus dan staf memberikan wawasan tentang bagaimana kebijakan dan arahan Kepala KUA diterapkan. Dampak dari gaya kepemimpinan, seperti dalam hal motivasi, kinerja, dan pelaksanaan program, sangat terasa. Selain itu, pengurus dan staf dapat mengungkapkan bagaimana kebijakan evaluasi, penghargaan, dan penegakan aturan mempengaruhi kerja, memberikan gambaran yang jelas tentang pengaruh kepemimpinan Kepala KUA dalam efektivitas pelayanan di KUA.

## 2) Unit Analisis

Unit analisis bisa berupa individu, benda, peristiwa seperti aktivitas individu atau sekelompok orang sebagai subjek penelitian (Morissan, 2017). Unit analisis dalam penelitian ini adalah lokasi, staf atau sekelompok orang yang telah ditetapkan untuk menjadi sasaran penelitian. Yang menjadi unit analisis ini yaitu Kantor Urusan Agama Cimenyan dan bagaimana manajemen kepemimpinan dari Kepala KUA dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia nya.

#### f. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini ada beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan informasi dan data – data yang berkenaan dengan permasalahan yang sedang diteliti :

##### 1) Observasi

Observasi dilakukan secara langsung yang dilakukan oleh peneliti, sehingga bisa diimplementasikan dengan cara mencatat data atau informasi yang berhubungan terkait manajemen kepemimpinan dari Kantor Urusan Agama dengan menganalisis dan mengamati secara langsung pengimplementasian dari strategi tersebut kepada objek penelitiannya. Dengan observasi secara langsung, peneliti dapat memperoleh pandangan langsung dan mendapatkan fakta atau bukti nyata terkait dengan objek penelitiannya.

##### 2) Wawancara

Wawancara adalah proses pengumpulan informasi melalui proses interaksi tanya jawab antara dua orang atau lebih. Dalam tahap ini peneliti menyiapkan beberapa poin pertanyaan untuk diajukan atau ditanyakan kepada narasumber (Sadiah, 2015). Adapun dalam pengumpulan data menggunakan teknik wawancara adalah dengan melakukan wawancara kepada Kepala Kantor Urusan Agama dan Pegawai atau staf KUA.

### 3) Dokumentasi

Bagian proses pengumpulan data seperti buku, artikel, arsip jurnal, laporan penelitian dan yang lainnya. Para peneliti dapat menggunakan dua jenis dokumen sebagaimana yang dikemukakan oleh Moleong (2013 : 219) yaitu dokumen internal dan eksternal. Teknik analisis dokumentasi ini sangat penting digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang bersifat teoritik, khususnya mengenai bagaimana peran Kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Urusan Agama.

#### g. Teknik penentuan Keabsahan Data

##### 1) Member Check

Member Check adalah teknik yang melibatkan kembali kepada partisipan atau informan yang terlibat dalam penelitian untuk memverifikasi hasil temuan atau interpretasi penelitian. Dalam Member Check, peneliti menyajikan temuan atau analisis awal kepada partisipan dan meminta umpan balik atau konfirmasi apakah interpretasi tersebut sesuai dengan pengalaman mereka. Ini memungkinkan peneliti untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan dan analisis yang dilakukan mencerminkan sudut pandang dan pengalaman partisipan dengan tepat. Member Check dapat meningkatkan validitas dan interpretabilitas hasil penelitian dengan memasukkan perspektif langsung dari sumber data.

## 2) Triangulasi

Triangulasi melibatkan penggunaan beberapa metode, sumber data, atau pendekatan penelitian untuk mengonfirmasi dan memvalidasi temuan. Dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber atau menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, peneliti dapat membandingkan dan memeriksa konsistensi temuan. Triangulasi dapat melibatkan triangulasi sumber (mengumpulkan data dari berbagai sumber), triangulasi metode (menggunakan berbagai metode pengumpulan data), dan triangulasi teori (menggunakan kerangka kerja teoritis yang berbeda). Dengan melakukan triangulasi, peneliti dapat mengurangi bias atau ketidakpastian yang mungkin muncul dari satu sumber atau satu metode, sehingga meningkatkan kepercayaan pada hasil penelitian.

### h. Teknik Analisis Data

Menurut M.B Miles dan A. M Huberman dalam Dewi Sadiyah (2015 : 93)

#### 1) Reduksi Data

Reduksi data yaitu proses merangkum data yang dihasilkan untuk mencari hal-hal penting untuk mendukung topik permasalahan. Setelah data terkumpul, peneliti melakukan reduksi data atas data kasar yang didapat tentang manajemen kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Urusan Agama.

## 2) Display Data

Dalam penelitian ini display data digunakan untuk mengkategorikan data dan menguraikan secara singkat agar dapat dipahami yaitu mengenai manajemen kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kantor Urusan Agama.

## 3) Kesimpulan dan Verifikasi

Langkah ini yaitu menyimpulkan dan verifikasi dengan data – data baru yang memungkinkan mendapat keabsahan hasil penelitian (Sadiah, 2015 : 93). Pada tahap ini, peneliti melakukan penarikan kesimpulan di lapangan serta memantapkan bahwa informasi dan data yang didapat adalah tepat dan akurat.

