BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Gaya kepemimpinan merupakan model serta cara yang diwujudkan melalui kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. 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 berkosentrasi dalam menyelesaikan tugasnya. Keterampilan maupun gaya memimpin yang baik dan efektif juga diperlukan untuk membangun dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi.

Kepemimpinan dalam Islam merupakan suatu amanah yang memiliki tanggung jawab besar terhadap kesejahteraan dan kemaslahatan umat. Dalam konteks ini, seorang pemimpin harus menjalankan tugasnya dengan penuh keadilan, keteladanan, dan kepedulian terhadap mereka yang dipimpinnya. Allah SWT menegaskan dalam QS. Al-Baqarah: 30:

وَاِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰۤىِٕكَةِ ۖاِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗقَالُوْٓا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَاۤءَۚ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗقَالَ اِنِّيْٓ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

> "Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: 'Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.' Mereka berkata: 'Apakah Engkau hendak menjadikan (khalifah) orang yang akan membuat kerusakan di dalamnya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji-Mu dan menyucikanMu?' Tuhan berfirman: 'Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.'" (QS. Al-Baqarah: 30)[1]

Dalam ayat ini, manusia diberikan mandat sebagai khalifah di bumi, yang artinya setiap pemimpin memiliki tanggung jawab dalam mengelola dan mengatur kehidupan sosial masyarakat dengan adil dan bijaksana**.** Ibnu Katsir dalam tafsirnya menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan dalam Islam mencakup tanggung jawab untuk mengatur, membimbing, serta menegakkan keadilan di tengah-tengah umat. Pemimpin bukan hanya berkuasa, tetapi juga harus memberikan arahan yang baik kepada yang dipimpinnya. Selain ayat tersebut, dalam QS. An-Nisa: 58, Allah SWT berfirman:

۞ اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّوا الْاَمٰنٰتِ اِلٰٓى اَهْلِهَاۙ وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِۗ اِنَّ اللّٰهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهٖۗ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًاۢ بَصِيْرًا ﴿٥٨﴾

> "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkannya dengan adil. Sesungguhnya Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat." (QS. An-Nisa: 58)[2]

Ayat ini menegaskan bahwa amanah dalam kepemimpinan harus diberikan kepada orang yang berhak, serta menuntut pemimpin untuk bertindak adil dalam setiap keputusannya. Al-Qurthubi dalam tafsirnya menambahkan bahwa

---

[1] Kementerian Agama RI, 'Qur'an Kemenag', *Kementerian Agama RI*, 2022 <https://quran.kemenag.go.id/>.

[2] Kementerian Agama RI.

pemimpin yang tidak menunaikan amanah dan keadilan akan menghadapi konsekuensi yang berat di dunia maupun akhirat.

Dalam hadis Rasulullah SAW, disebutkan pula pentingnya tanggung jawab pemimpin terhadap yang dipimpinnya:

كُلُّكُمْ رَاعٍ ، وَكُلُّكُمْ مسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

> "Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan ditanya tentang yang dipimpinnya." (HR. Bukhari no. 893 dan Muslim no. 1829)[3]

Hadis ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya memegang kekuasaan, tetapi juga bertanggung jawab atas kesejahteraan mereka yang berada di bawah kepemimpinannya. Imam Nawawi dalam Syarh Shahih Muslim menjelaskan bahwa hadis ini berlaku untuk semua bentuk kepemimpinan, baik dalam keluarga, masyarakat, maupun dalam institusi formal seperti Kantor Urusan Agama (KUA).

Dalam konteks regulasi di Indonesia, kepemimpinan dalam lembaga pemerintahan telah diatur dengan jelas dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Regulasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa seorang pemimpin menjalankan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam membina kedisiplinan pegawai. [4]

Selain itu, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS), disebutkan dalam Pasal 2 tentang kewajiban dan larangan PNS dan Pasal 3 tentang rincian kewajiban PNS bahwa setiap

---

[3] SINDOmedia, 'Hadis Tentang Pemimpin', *SINDO NEWS.COM*, 2024.

[4] UU, 'UU RI No.5 Tahun 2014 Tentang ASN', *Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia*, 2014, 1–104.

pegawai wajib menaati aturan jam kerja, bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, serta memiliki etos kerja yang tinggi[5]. Regulasi ini juga mengatur sanksi bagi pegawai yang melanggar kedisiplinan, mulai dari teguran ringan hingga pemecatan bagi pelanggaran berat.

Dalam lingkup Kementerian Agama, kepemimpinan di Kantor Urusan Agama diatur melalui Keputusan Menteri Agama RI Nomor 517 Tahun 2001 tentang Tugas dan Fungsi Kantor Urusan Agama Kecamatan[6]. Dalam peraturan ini disebutkan bahwa Kepala KUA bertanggung jawab dalam mengelola administrasi keagamaan serta memastikan pegawainya bekerja secara profesional dalam melayani masyarakat. Pasal 1 Keputusan Menteri Agama RI Nomor 517 Tahun 2001 menyatakan bahwa Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan merupakan unit pelaksana teknis Kementerian Agama di tingkat kecamatan yang dipimpin oleh seorang Kepala dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota. Pasal 2 menjelaskan bahwa KUA bertugas melaksanakan sebagian fungsi Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dalam bidang urusan agama Islam. Pasal 3 merinci fungsi KUA yang meliputi pencatatan nikah dan rujuk, pembinaan kemasjidan, zakat, wakaf, baitul maal, keluarga sakinah, ibadah sosial, serta administrasi dan dokumentasi.

Pasal 4 mengatur bahwa struktur KUA terdiri atas Kepala dan pelaksana yang bekerja sesuai tugas masing-masing. Selanjutnya Pasal 5 menyebut bahwa

---

[5] Pejabat Pembina Kepegawaian, '*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*', *Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952.*, 2021, 2013–15.

[6] BPK RI, *'Permenag Nomor 14 Tahun 2010 Keputusan Menteri Agama RI Nomor 517 Tahun 2001*', 2010.

pembentukan KUA dilakukan oleh Menteri Agama berdasarkan pertimbangan jumlah umat Islam dan cakupan wilayah pelayanan. Pasal 6 menetapkan bahwa daftar KUA tercantum dalam lampiran keputusan dan merupakan bagian tak terpisahkan dari keputusan tersebut. Pasal 7 mewajibkan Kepala KUA menjalin koordinasi vertikal dengan instansi Kementerian Agama serta horizontal dengan pemerintah daerah. Pasal 8 menyatakan bahwa Kepala KUA wajib memimpin dan membimbing stafnya dalam pelaksanaan tugas. Pasal 9 menjelaskan kewajiban pelaksana untuk mematuhi dan melaporkan pelaksanaan tugas kepada Kepala KUA. Terakhir, Pasal 10 mengharuskan Kepala KUA menyampaikan laporan pelaksanaan tugas secara berkala kepada Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota[7].

Selain itu, Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Peningkatan Kedisiplinan Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama menegaskan bahwa setiap pegawai KUA harus bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan nilai-nilai moral dan etika kerja Islami. Pasal 2 menetapkan kewajiban pegawai untuk mematuhi ketentuan tersebut, sementara Pasal 3 menyebutkan nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi yaitu keimanan dan ketakwaan, integritas, profesionalitas, tanggung jawab, dan keteladanan. Pasal 4 menjelaskan bahwa profesionalitas mencakup pelaksanaan tugas secara disiplin, tepat waktu, kompeten, dan efisien. Pasal 5 sampai Pasal 7 merinci penerapan kode etik tersebut, seperti menunjukkan keteladanan melalui ibadah dan perilaku jujur, tidak menyalahgunakan wewenang, serta menjunjung integritas dan

[7] BPK RI. *Permenag Nomor 14 Tahun 2010 Keputusan Menteri Agama RI Nomor 517 Tahun 2001*', 2010.

tanggung jawab dalam bekerja. Dengan demikian, kedisiplinan dan etika kerja islami bagi pegawai KUA secara jelas diatur dalam pasal-pasal tersebut untuk memastikan pelayanan yang profesional dan berintegritas.[8]. Hal ini sejalan dengan prinsip Islam yang menekankan pentingnya profesionalisme dan tanggung jawab dalam bekerja.

Kemudian dalam pandangan para pakar mejelaskan bahwa kepemimpinan faktor utama dalam mengarahkan organisasi menuju tujuan yang diharapkan. Bass menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dan perilaku pegawai[9]. Dalam konteks Kantor Urusan Agama (KUA), kepemimpinan kepala kantor memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang disiplin dan produktif. Kepemimpinan yang efektif dapat membentuk budaya disiplin di kalangan pegawai, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, Robbins dan Judge menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, seperti kepemimpinan otoriter, demokratis, dan laissez-faire[10]. Dalam membina

[8] Kementerian Agama Republik Indonesia, 'Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Agama, Instansi Vertikal Kementerian', *Indonesia, Kementerian Agama*, 879, 2014, 2004–6 <kemenag.go.id>.

[9] Dzikrillah Rizqi Amalia, Bambang Swasto, and Heru Susilo, '*Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Di Pabrik Gula Kebon Agung Malang)*', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 36.1 (2016), 137–46.

[10] Farah Zihan Bajrie and Wresni Pujiyati, '*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Gabuswetan KabupatenIndramayu*',*Edum Journal*,6.2(2023),44–55

kedisiplinan pegawai, pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik organisasi serta budaya kerja yang ada.

Sedangkan Siagian menjelaskan bahwa**,** kedisiplinan pegawai merupakan cerminan dari kepemimpinan yang efektif. Jika pemimpin mampu memberikan contoh yang baik, bersikap adil, serta menerapkan sistem reward and punishment yang jelas, maka tingkat kedisiplinan pegawai akan meningkat[11]. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kedisiplinan pegawai semakin nyata ketika seorang pemimpin mampu membangun komunikasi yang baik dengan bawahannya.

Fenomena kedisiplinan pegawai dalam organisasi pemerintahan, khususnya di lingkungan Kantor Urusan Agama (KUA), telah menjadi perhatian banyak penelitian dalam beberapa tahun terakhir. Studi yang dilakukan oleh Hidayat et al. dalam jurnal *Jurnal Manajemen Publik* menemukan bahwa salah satu faktor utama yang menyebabkan rendahnya kedisiplinan pegawai di instansi pemerintahan adalah lemahnya kepemimpinan dalam menerapkan sistem pengawasan dan *reward and punishment*.[12] Studi ini menunjukkan bahwa tanpa adanya kepemimpinan yang tegas dan adil, pegawai cenderung kurang disiplin dalam menjalankan tugasnya.

Namun jika dilihat berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Tolala, ditemukan bahwa permasalahan utama

---

[11] Morgan Primawan Maskur, Muhammad Noor Wahidin, *Disiplin Kerja: Tanggung Jawab, Reward Dan Punishment*, 2024.

[12] Rahmat Hidayat, 'Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja', *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5.1 (2021), 16–23 <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>.

yang dihadapi adalah rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai. Salah satu indikator yang paling mencolok adalah keterlambatan pegawai dalam memulai aktivitas kerja. Dari hasil observasi, diketahui bahwa jam masuk kantor sering kali tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, di mana beberapa pegawai baru mulai bekerja setelah jam operasional dimulai.

Selain keterlambatan dalam memulai pekerjaan, ditemukan pula bahwa disiplin dalam menyelesaikan tugas administratif masih kurang optimal. Beberapa dokumen penting, seperti pencatatan pernikahan dan administrasi keagamaan lainnya, sering kali mengalami keterlambatan dalam penyelesaian. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengelolaan kerja di lingkungan KUA masih belum berjalan secara maksimal, terutama dalam hal efektivitas manajemen waktu pegawai.

Faktor lain yang turut mempengaruhi kedisiplinan pegawai di KUA Kecamatan Tolala adalah kurangnya pengawasan langsung dari pimpinan. Dari hasil wawancara dengan beberapa pegawai, diketahui bahwa monitoring dan evaluasi kinerja tidak dilakukan secara rutin. Kondisi ini menyebabkan beberapa pegawai merasa kurang memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, karena tidak adanya sanksi yang jelas bagi mereka yang melanggar aturan disiplin kerja.

Selain itu, lingkungan kerja di KUA Kecamatan Tolala masih belum sepenuhnya mendukung peningkatan disiplin pegawai. Misalnya, tidak adanya sistem absensi berbasis teknologi yang memungkinkan pemantauan kedisiplinan secara lebih objektif. Banyak pegawai yang tidak mencatat jam masuk dan pulang

kerja secara sistematis, sehingga sulit bagi pimpinan untuk menegakkan aturan kedisiplinan dengan konsisten.

Dalam aspek kepemimpinan, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di KUA Kecamatan Tolala masih lebih bersifat instruktif daripada partisipatif. Pemimpin cenderung memberikan perintah tanpa adanya dialog atau pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan terkait dengan peningkatan kedisiplinan. Hal ini menyebabkan kurangnya rasa memiliki dan motivasi bagi pegawai untuk bekerja secara lebih disiplin dan bertanggung jawab.

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa kurangnya pelatihan dan pembinaan secara berkala berkontribusi terhadap rendahnya kedisiplinan pegawai. Pegawai yang kurang mendapatkan bimbingan dan pelatihan cenderung bekerja dengan pola yang sama dari waktu ke waktu tanpa adanya inovasi atau peningkatan kualitas kerja. Pelatihan tentang kedisiplinan kerja dan etika profesional seharusnya menjadi bagian dari kebijakan kantor untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Selain itu, faktor budaya organisasi juga turut berperan dalam membentuk perilaku pegawai di KUA. Budaya kerja yang lebih mengutamakan fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas tanpa adanya batasan yang jelas terhadap standar kerja menyebabkan pegawai tidak merasa memiliki urgensi untuk bekerja secara lebih disiplin. Dalam beberapa kasus, ditemukan bahwa pegawai menganggap keterlambatan atau penundaan tugas sebagai hal yang biasa karena tidak adanya konsekuensi yang signifikan.

Penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan Kepala Kantor Urusan Agama dalam Membina Kedisiplinan Pegawai di Kantor Urusan Agama Kecamatan Tolala memiliki urgensi yang tinggi karena kedisiplinan pegawai merupakan faktor utama dalam menentukan efektivitas pelayanan publik. Kepala KUA sebagai pemimpin memiliki peran sentral dalam membentuk budaya kerja yang disiplin dan profesional. Namun, berdasarkan hasil observasi awal, masih terdapat permasalahan dalam penerapan kebijakan disiplin, sehingga penelitian ini diperlukan untuk mengidentifikasi strategi kepemimpinan yang paling efektif dalam membina kedisiplinan pegawai.

Relevansi penelitian ini juga sangat kuat dalam konteks pengembangan manajemen organisasi di lingkungan Kementerian Agama. Dengan memahami bagaimana gaya kepemimpinan Kepala KUA memengaruhi kedisiplinan pegawai, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan di tingkat kecamatan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi pemimpin di instansi lain yang memiliki peran dalam membangun kedisiplinan pegawai melalui pendekatan kepemimpinan yang berbasis nilai-nilai Islam dan prinsip manajemen modern.

Berdasarkan berbagai pertimbangan tersebut, penelitian ini akan dilakukan untuk mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Tolala dalam membina kedisiplinan pegawai serta sejauh mana efektivitas strategi kepemimpinan yang diterapkan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang aplikatif dalam meningkatkan kualitas manajemen kepemimpinan di lingkungan Kantor Urusan Agama. Oleh karena itu, penelitian

ini akan berfokus pada “Gaya Kepemimpinan Kepala Kantor Urusan Agama dalam Membina Kedisiplinan Pegawai di Kantor Urusan Agama Kecamatan Tolala.”

B. Identifikasi Masalah

1. Kedisiplinan Waktu yang Masih Rendah di Kalangan Pegawai

   Berdasarkan pengamatan di beberapa KUA, seringkali ditemukan keterlambatan dalam kedatangan pegawai dan ketidakpatuhan terhadap jam kerja yang ditetapkan. Hal ini tidak hanya berdampak pada efektivitas pelayanan publik, tetapi juga mencerminkan kedisiplinan pegawai yang masih rendah. Sebagai lembaga pelayanan publik yang bertanggung jawab mengurus urusan keagamaan, kedisiplinan waktu menjadi sangat krusial untuk memenuhi harapan masyarakat.

2. Kurangnya Komitmen dalam Melaksanakan Tugas dan Kewajiban

   Pegawai di beberapa KUA terlihat kurang optimal dalam menjalankan tugas administratif, seperti pencatatan dan pelaporan yang seharusnya rutin dilakukan. Tugas-tugas seperti pembuatan sertifikat nikah atau konsultasi keagamaan seringkali terlambat atau tidak sesuai standar. Hal ini menunjukkan adanya masalah dalam komitmen dan tanggung jawab yang harus ditingkatkan.

3. Kepemimpinan yang Cenderung Formalitas Tanpa Pembinaan Spiritual

   Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh beberapa Kepala KUA terkesan hanya berfokus pada peraturan formal dan target administratif, tanpa mengaitkannya dengan pembinaan nilai-nilai agama yang dapat

mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin. Misalnya, penerapan sanksi tanpa adanya pendekatan yang mengingatkan pegawai pada aspek keimanan dan akhlak Islami dapat mengurangi efektivitas kepemimpinan dalam membina disiplin.

4. Minimnya Pemahaman Pegawai tentang Hubungan antara Disiplin dan Nilai Islam

   Di lapangan, ditemukan bahwa sebagian pegawai KUA masih kurang menyadari bahwa kedisiplinan adalah bagian dari nilai-nilai Islam yang berkaitan dengan tanggung jawab, amanah, dan etos kerja sebagai ibadah. Hal ini mengakibatkan rendahnya motivasi internal untuk disiplin, dan lebih berorientasi pada pemenuhan kewajiban formal dibandingkan kesadaran spiritual.

5. Perbedaan Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Pribadi Kepala KUA yang Kurang Konsisten

   Beberapa Kepala KUA menerapkan gaya kepemimpinan yang beragam, dari otoriter hingga laissez-faire, yang menyebabkan kurangnya konsistensi dalam penegakan disiplin. Kepala KUA yang otoriter cenderung fokus pada sanksi tanpa dialog, sementara gaya laissez-faire menyebabkan ketidakjelasan aturan bagi pegawai. Kurangnya pendekatan yang konsisten ini berdampak pada efektivitas pembinaan disiplin di lingkungan KUA.

6. Evaluasi yang Belum Terintegrasi dengan Perspektif Pendidikan Agama Islam

Evaluasi terhadap kedisiplinan pegawai dan efektivitas kepemimpinan Kepala KUA di banyak tempat masih terbatas pada penilaian kinerja administratif. Hal ini membuat upaya pembinaan disiplin tidak menyentuh aspek spiritual dan akhlak yang menjadi inti dari pendidikan agama Islam. Pembinaan disiplin cenderung dilihat sebagai beban pekerjaan, bukan sebagai pengamalan ajaran agama yang seharusnya menjadi motivasi intrinsik bagi pegawai KUA.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan gaya kepemimpinan Kepala KUA dalam membina kedisiplinan pegawai di KUA Kecamatan Tolala?
2. Bagaimana perspektif Pendidikan Agama Islam terhadap penerapan gaya kepemimpinan Kepala KUA dalam membina kedisiplinan pegawai?

D. Fokus Penelitian dan Deskripsi Fokus

1. Fokus Penelitian

Dalam konteks Kantor Urusan Agama Kecamatan Tolala, gaya kepemimpinan Kepala KUA memiliki peran sentral dalam menciptakan kedisiplinan kerja yang selaras dengan nilai-nilai Islam. Penelitian ini berfokus pada penerapan berbagai gaya kepemimpinan, seperti kharismatik, otoriter, demokratis, transaksional, dan transformasional dalam membina kedisiplinan pegawai, serta sejauh mana gaya tersebut berkontribusi terhadap kepatuhan aturan, kehadiran, motivasi kerja, partisipasi pegawai

dan *Reward and funishment*. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana nilai-nilai Pendidikan Agama Islam memengaruhi gaya kepemimpinan Kepala KUA dan pembentukan disiplin kerja pegawai, ditinjau dari aspek tujuan, materi, metode, media, hingga evaluasi. Berikut akan diuraikan matriks dari penelitian dalam bentuk tabel:

Tabel Fokus Penelitian

No	Fokus Penelitian	Ruang Lingkup
1	Gaya Kepemimpinan	- Gaya kharismatik - Gaya otoriter - Gaya demokratis - Gaya transaksional - Gaya transformasional
2	Pembinaan Kedisiplinan Pegawai	- Kepatuhan kepada aturan - Kehadiran dan ketepatan waktu - Partisipasi dalam program - Motivasi kerja - *Reward and funishment*
3	Perspektif Pendidikan Islam	- Tujuan - Materi - Media - Metode - Evaluasi

2. Deskripsi Fokus

a) Gaya kepemimpinan

1) Gaya Kharismatik

Gaya ini berpusat pada daya tarik pribadi dan kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi serta memotivasi pengikutnya. Pemimpin dengan gaya kharismatik sering kali memiliki visi yang jelas dan kemampuan untuk membangkitkan semangat pegawai, sehingga mereka merasa terdorong untuk

bekerja lebih keras. Gaya ini cenderung sangat berpengaruh dalam menciptakan loyalitas dan kepercayaan pegawai.

2) Gaya Otoriter

Gaya otoriter menekankan kendali penuh dari pemimpin atas keputusan dan tugas yang diberikan kepada pegawai. Pemimpin memberikan instruksi yang spesifik dan mengharapkan kepatuhan tanpa banyak diskusi. Gaya ini cocok untuk situasi yang membutuhkan tindakan cepat atau ketika pegawai membutuhkan arahan yang jelas, tetapi sering kali mengurangi inisiatif dan kreativitas pegawai.

3) Gaya Demokratis

Pemimpin dengan gaya demokratis melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Mereka mendorong komunikasi dua arah, mendengarkan masukan dari pegawai, dan menciptakan suasana kerja yang inklusif. Gaya ini efektif dalam membangun rasa tanggung jawab bersama dan meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja, namun membutuhkan waktu lebih untuk pengambilan keputusan.

4) Gaya Transaksional

Gaya transaksional fokus pada sistem penghargaan dan hukuman. Pemimpin menggunakan insentif untuk mendorong kinerja yang baik dan menerapkan sanksi untuk kesalahan. Gaya ini

cocok untuk struktur organisasi yang sangat teratur dan tugas yang rutin, tetapi kurang efektif dalam memotivasi pegawai untuk berpikir kreatif atau inovatif.

5) Gaya Transformasional

Pemimpin transformasional bertujuan untuk mengubah atau meningkatkan kemampuan, sikap, dan komitmen pegawai melalui inspirasi dan visi jangka panjang. Mereka mendorong perubahan positif, mendukung pengembangan pribadi pegawai, dan menciptakan hubungan kerja yang kuat. Gaya ini sangat efektif dalam menghadapi tantangan baru dan mencapai tujuan yang lebih besar.

b) Pembinaan kedisiplinan pegawai

1) Kepatuhan kepada Aturan

Pegawai diharapkan memahami, menerima, dan menaati semua peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepatuhan ini mencakup pelaksanaan tugas sesuai prosedur, mengikuti kebijakan, serta menghormati otoritas yang berwenang.

2) Kehadiran dan Ketepatan Waktu

Kehadiran yang konsisten dan tepat waktu adalah indikator utama kedisiplinan pegawai. Hal ini menunjukkan keseriusan

pegawai dalam bekerja dan menghormati waktu sebagai aset organisasi.

3) Partisipasi dalam Program

Kedisiplinan tidak hanya mencakup aturan administratif, tetapi juga melibatkan keterlibatan aktif pegawai dalam berbagai program atau kegiatan organisasi. Partisipasi ini mencerminkan loyalitas dan rasa tanggung jawab terhadap tujuan bersama.

4) Motivasi Kerja

Tingkat kedisiplinan berkaitan erat dengan motivasi kerja pegawai. Pembinaan yang baik mencakup usaha untuk meningkatkan semangat dan rasa memiliki terhadap pekerjaan melalui pendekatan personal dan profesional.

5) Reward and Punishment

Sistem penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) merupakan alat penting dalam pembinaan kedisiplinan. Reward diberikan untuk menghargai prestasi dan memotivasi pegawai, sedangkan punishment diterapkan untuk menegakkan aturan dan memberikan efek jera pada pelanggaran.

c) Perspektif pendidikan Islam

1) Tujuan

Perspektif Pendidikan Islam menekankan pembentukan individu yang beriman, berakhlak mulia, dan memiliki keseimbangan antara aspek spiritual dan duniawi. Tujuan ini diarahkan untuk menciptakan manusia yang mampu menjalankan perannya sebagai hamba Allah dan khalifah di muka bumi.

2) Materi

Materi dalam Pendidikan Islam meliputi ajaran-ajaran dasar agama seperti akidah, ibadah, akhlak, serta ilmu pengetahuan yang relevan dengan kehidupan. Isi materi disusun agar selaras dengan nilai-nilai Al-Qur'an dan Hadis, serta kontekstual dengan kebutuhan masyarakat dan zaman.

3) Media

Media yang digunakan dalam Pendidikan Islam dapat berupa sarana tradisional seperti kitab-kitab agama dan ceramah, hingga media modern seperti teknologi digital, aplikasi pembelajaran, atau video edukasi. Media ini bertujuan untuk menyampaikan pesan pendidikan secara efektif dan menarik bagi peserta didik.

4) Metode

Metode dalam Pendidikan Islam beragam, mencakup ceramah, diskusi, studi kasus, hingga metode teladan. Metode ini dipilih sesuai dengan karakteristik peserta didik dan tujuan

pembelajaran, dengan penekanan pada partisipasi aktif dan pembentukan nilai-nilai moral.

5) Evaluasi

Evaluasi dalam perspektif Pendidikan Islam tidak hanya berfokus pada capaian kognitif, tetapi juga aspek afektif dan psikomotorik. Penilaian dilakukan untuk melihat sejauh mana peserta didik memahami, menginternalisasi, dan mengamalkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari.

3. Tujuan dari Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan di KUA, pengaruhnya terhadap kedisiplinan pegawai, serta peran pendidikan agama Islam dalam membentuk karakter kepemimpinan dan kedisiplinan yang efektif. Melalui fokus penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh rekomendasi yang relevan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kedisiplinan pegawai dalam konteks organisasi berbasis nilai-nilai Islam.

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. *Tujuan Penelitian*

a) Untuk mengidentifikasi bagaimana penerapan gaya kepemimpinan Kepala KUA dalam membina kedisiplinan pegawai di KUA Kecamatan Tolala. Penelitian ini akan menggali cara-cara Kepala KUA memimpin dan menegakkan kedisiplinan, baik melalui gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, transformasional, atau situasional

dan kedisiplinan pegawai meliputi kepatuhan kepada aturan, kehadiran dan ketepatan waktu, partisipasi dalam program, motivasi kerja serta *reward and funishment*.

b) Untuk menemukan perspektif Pendidikan Agama Islam terhadap penerapan gaya kepemimpinan Kepala KUA dalam membina kedisiplinan pegawai. Melalui penelitian ini, akan dipelajari peran pendidikan agama dalam membentuk karakter dan perilaku pemimpin yang efektif dalam lingkungan kerja Islami.

2. Kegunaan Penelitian

a) Kegunaan Teoritis

1) Pengembangan Ilmu Kepemimpinan: Penelitian ini akan memberikan kontribusi pada literatur tentang kepemimpinan dalam konteks organisasi berbasis agama, khususnya di instansi pemerintahan Islam. Temuan penelitian ini dapat memperkaya pemahaman tentang gaya kepemimpinan dan efektivitasnya dalam membina kedisiplinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam.

2) Pengembangan Konsep Kedisiplinan dalam Perspektif Islam: Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperdalam konsep kedisiplinan dari sudut pandang pendidikan agama Islam, yang dapat digunakan sebagai acuan bagi penelitian lanjutan di bidang kepemimpinan Islami dan manajemen sumber daya manusia.

b) Kegunaan Praktis

1) Peningkatan Efektivitas Kepemimpinan di KUA: Penelitian ini dapat memberikan wawasan praktis bagi Kepala KUA tentang gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam membina kedisiplinan pegawai. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai panduan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam di lingkungan kerja KUA.
2) Panduan bagi Organisasi Keagamaan Lainnya: Hasil penelitian ini dapat diaplikasikan pada organisasi keagamaan lain yang memiliki struktur kepemimpinan serupa. Nilai-nilai pendidikan agama Islam yang mendukung kedisiplinan pegawai dapat dijadikan model bagi lembaga atau institusi lain yang ingin membangun kedisiplinan pegawai dalam konteks Islami.
3) Peningkatan Pelayanan Publik di KUA: Dengan kedisiplinan pegawai yang terjaga, KUA diharapkan dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Penelitian ini juga bisa memberikan pedoman untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja pegawai KUA sesuai dengan ajaran Islam.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian yang Relevan

Kajian tentang Gaya Kepemimpinan telah dilakukan oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Dari karya-karya maupun penelitian sebelumnya memang telah ada pembahasan mengenai Kepemimpinan, akan tetapi berbeda maksud, tempat penelitian dan objek penelitian yang dibahas. Berikut adalah beberapa peneltian terdahulu terkait gaya kepemimpinan dalam suatu istansi, diantaranya:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Operator Gardu Induk: Penelitian ini dilakukan oleh Ardyansah dkk. menyatakan bahwa dengan tujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja operator gardu induk di Karawang. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan menyebarkan skala psikologi terkait gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja kepada 147 pekerja berusia 18 hingga 50 tahun. Data dianalisis menggunakan regresi linier sederhana, dan hasilnya menunjukkan pengaruh signifikan sebesar 69,1% antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.[13]

[13]Agung Mifta Ardiyansyah, dkk., *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Operator Gardu Induk*, Jurnal Psikoligi Malahayati, Vol. 6, No. 2 (2024), h. 288.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 2 Kota Jambi: Ramadani menyatakan bahwa meneliti bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru mempengaruhi kinerja guru. Dengan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan melalui angket dari 126 guru menggunakan teknik total sampling. Analisis data dilakukan dengan regresi berganda, menunjukkan bahwa kedua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan kontribusi sebesar 24,3%. [14]

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Aneka Pustaka Multimedia Jakarta Tahun 2023: Putri menyatakan bahwa meneliti dampak gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Metode survei digunakan dengan analisis regresi berganda pada data yang diperoleh dari karyawan di berbagai tingkatan dan departemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.[15]

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening (Studi pada CV. Indyferyto Management): Aziz menyatakan bahwa meneliti hubungan antara gaya

---

[14] Ramadhani Desrilla, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 2 Kota Jambi*, (Jambi: Universitas Jambi, 2023), h. x.

[15]Firdanita Wandira Dwi Putri, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Aneka Pustaka Multimedia Jakarta Tahun 2023*, Jurnal Cahaya Mandalika, (2023), h. 1885.

kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dengan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi. Penelitian kuantitatif ini menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada 110 karyawan. Analisis data dilakukan dengan path analysis dan uji sobel. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui perilaku inovatif sebagai mediator.[16]

Dari keempat penelitian yang ada di atas, penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya, karena pada penelitian sebelumnya sebagian besar membahas tentang gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di lembaga atau instansi pemerintah. Peningkatan kualitas pegawai disini kepemimpinan memegang peranan sangat penting dalam kemajuan dari lembaga atau instansi pemerintah dalam mencapai tujuan.

Dapat diambil kesimpulan bahwa perbedaan penelitian yang dilakukan penulis dengan sebelumnya adalah pada objek penelitian dan tempat yang penulis teliti, penelitian ini memfokuskan masalah Gaya Kepemimpinan Kepala Kantor Urusan Agama dalam Membina Kedisiplinan Pegawai di Kantor Urusan Agama Kecamatan Tolala.

B. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Perihal Kepemimpinan dalam Islam ini sudah ada dan berkembang,

[16]Yendhy Ismail Aziz, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening (Studi pada CV. Indyferyto Management)*, (Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2024), h. ix.

tepatnya pasca Rasulullah SAW wafat. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al- Baqarah ayat 30 :

وَاِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰۤىِٕكَةِ ۖاِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗقَالُوْٓا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَاۤءَۚ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗقَالَ اِنِّيْٓ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

Artinya:

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."[17]

Dalam ayat di atas, tidak sekedar menunjukan pada para khalifah pengganti Rasulullah Saw, bahwa Allah SWT menciptakan nabi Adam dan anak cucunya yang disebut manusia dan dibebani tugas untuk memakmurkan bumi. Tugas yang dipandangnya itu menempatkan setiap manusia sebagai pemimpin, yang menyentuh dua hal penting dalam kehidupan, yang pertama adalah menyerukan dan menyuruh orang lain berbuat amal makruf, sedangkan tugas kedua adalah melarang atau menyerukan atau menyuruh orang lain meninggalkan perbuatan mungkar.[18]

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Ada beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli antara lain:

[17]Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah*, Bandung: Dipenegoro, 2011, h. 6.

[18]Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: UGM Pres, 2001), H- 17

1) Siagian, mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahan sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya.[19]
2) Blancard dan Hersey, mengemukakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.[20]
3) George R.Terry, mengatakan kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam mengusahakan atau mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal yang diinginkan pemimpin tersebut.[21]

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam mentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Terkadang kepemimpinan dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang akan dapat besedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

---

[19]Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 214.

[20]Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 214.

[21]Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2014), h 6.

Dari definisi di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau menggerakan orang-orang untuk melakukan apa yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Unsur-Unsur Kepemimpinan

Dari uraian-uraian diatas tentang pengertian kepemimpinan dapat diindentifikasi unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan antara lain :

1) Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi.
2) Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi.
3) Unsur interaksi atau kegiatan atau usaha dan proses mempengaruhi.
4) Unsur tujuan yang kehendak dicapai dalam proses mempengaruhi.
5) Unsur perilaku atau kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.[22]

Pengertian kepemimpinan dengan unsur-unsurnya sebagaimana uraian-uraian sebelumnya, bahwa kepemimpinan berlangsung di dalam sebuah organisasi yang dalam arti statis merupakan wadah dalam bentuk suatu struktur organisasi. Di dalam struktur organisasi tersebut terdapat unit-unit kerja sebagai hasil kegiatan pengorganisasian berupa pembidangan dan pembagian pekerjaan dengan mengelompokan pekerjaan atau tugas-tugas sejenis atau serumpun kedalam satu unit kerja. Hasil kerja atau unit-unit kerja ditempatkan pada posisi bertingkat atau berjenjang sesuai dengan berat ringannya beban kerja dan tanggung jawabnya.

Pemimpin dalam struktural adalah pemimpin formal diantaranya terdiri dari para manajer yang menjalankan kegiatan manjerial dalam unit kerja atau organisasinya. Pemimpin dalam kontek struktural diangkat secara resmi oleh pihak yang berwewenang dengan mengeluarkan surat keputusan pengangkatannya. Ketika seorang pemimpin telah mampu menjalankan sebuah

[22]Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*, h 9.

komunikasi yang baik dengan bawahannya, atau orang-orang yang dipimpin, maka dengan sendirinya ia akan mampu melaksanakan peranan atau fungsi-fungsinya sebagai seorang pemimpin yang meliputi beberapa hal, antara lain :

1) Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
2) Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas.
3) Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat.
4) Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
5) Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.
6) Pemimpin harus berusaha menumbuh kembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
7) Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.[23]

c. Pendekatan Teori Kepemimpinan

Ada beberapa pendekatan teori kepemimpinan untuk menjelaskan pemimpin yang efektif. Pertama: pendekatan berdasarkan sifat-sifat kepribadian umum yang dimiliki seseorang pemimpin lebih besar dari pada yang bukan pemimpin (Teori Sifat), kedua: kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku (Behavior), ketiga: kepemimpinan berdasarkan pendekatan kemungkinan (Situasional).[24]

1) Pendekatan Teori Sifat

Salah satu pendekatan yang paling awal untuk mempelajari kepemimpinan adalah pendekatan berdasarkan sifat atau ciri. Pendekatan ini menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai dan keterampilan.Yang

[23]Veihzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 35

[24]Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 226.

mendasari pendekatan teori sifat, bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin.

Namun pandangan teori ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman.Dengan asumsi pemikiran, bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas dan intelektualitas.[25]

2) Pendekatan Teori Perilaku *(Behavior)*

Teori perilaku ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinanya.[26]

Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

---

[25]Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 226.

[26]Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 227.

3) Pendekatan Teori Situasi

Teori situasi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif.[27] Teori situasi kontingensi berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Yang menurut model ini, pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya.

d. Gaya-Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan diartikan sebagai sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Dari pengertian diatas gaya kepemimpinan memiliki tiga pendekatan yang menjadikan pemimpin itu efektif yang pertama, pendekatan melalui teori sifat, kedua pendekatan perilaku (behavior), ketiga pendekatan situasional.[28]

1) Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Teori Sifat

---

[27]Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 228.

[28]Veithzal Rivai Veihzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h 6.

Salah satu pendekatan yang paling awal untuk mempelajari kepemimpinan adalah pendekatan berdasarkan sifat atau ciri. Pendekatan ini menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai dan keterampilan.

Gaya kepemimpinan berdasarkan sifat yaitu, Gaya Kepemimpinan Karismatik. Karisma diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpian seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya.[29]

Tipe kepemimpian karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin, bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin.

2) Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku (Behavior)

Berakar pada teori behaviorisme, teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau internal.Menurut teori ini, orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin, misalnya melalui pelatihan atau observasi.

a) Gaya Pemimpin Job-Centered

Gaya pemimpin yang job-centered yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan baik. Ciri-ciri kepemimimpinan ini adalah:

[29]Meity Taqdir Qudratilah, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2011), h 215.

(1) Mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan perstasi pengikutnya.
(2) Perhatian padaorang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipengaruhi oleh pemimpin.[30]

b) Gaya Kepemimpinan Yang Berpusat Pada Bawahan

Gaya kepemimpinan yang berpusat pada bawahan yaitu gaya pemimpin yang mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahannya yang membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhanya dengan cara menciptakan lingkungan kerja suportif.

Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.[31]

c) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah:

(1) Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal.
(2) Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pimimpin.
(3) Pimimpinan memandang dirinya lebih dari segala hal, dibandingkan dengan bawahannya.
(4) Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah.[32]

Dari ciri-ciri diatas dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan otoriter menganggap kekuasaan pada pemimpin

[30]Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h 8.

[31]Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h 8.

[32]Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h 36.

d) Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter, dengan ciri-ciri:

(1) Pemimpin berkedudukan sebagai symbol.
(2) Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakuakan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing- masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil.
(3) Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.[33]

Tipe kepemimpinan ini menempatkan dirinya sebagai penasehat dan symbol dalam lembaga atau organisasi.

e) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi.

Ciri-ciri tipe kepemimpinan ini adalah:

(1) Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspek, seperti dirinya juga.
(2) Kemauan, kehendak, kemampuan, buah berfikir, pendapat, kreativitas, inisiatif, yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar.
(3) Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin.
(4) Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah.
(5) Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.
(6) Kepemimpinan diatas dalam peraktiknya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.[34]

[33]Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h 37.

[34]Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h 37.

Dari ciri-ciri diatas dapat dipahami bahwa Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah. Serta dalam praktiknya disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

3) Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Situasi (Situasional)

Gaya kepemimpinan berdasarkan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.

a) Gaya Kepemimpinan Kontingensi (Model Kepemimpinan Fred E. Fielder)

Fielder menghubungkan perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin pada suatu saat. Fielder beranggapan bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektivitas. Model kepemimpinan ini mengemukakan tiga variabel utama yang menentukan suatu situasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan pemimpin, yaitu:

(1) Hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompok.
(2) Derajat struktur tugas ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan.
(3) Kedudukan (posisi) kewenangan pemimpin berdasarkan kewenangan formal yang dimiliki.

Model kepemimpinan kontingensi dari fielder adalah perilaku kepemimpinan yang efektif tidak berpola pada salah satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari situasi tertentu pada suatu saat tertentu.[35]

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa model kepemimpinan kontingensi dari fielder dilihat dari tiga variabel yaitu kepemimpinan yang efektif tidak berpola pada satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan melihat situasi dan kondisi yang ada dalam sebuah lembaga atau organisasi.

b) Gaya Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blanchard

Model kepemimpinan ini berdasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnostic bagi manajer tidak bisa diabaikan. Menurut hersey dan Blancard, hubungan antara pemimpin dan anggotanya mempunyai tahap atau fase yang diperlukan bagi pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinanya, yaitu:

(1) Pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi anggota diberi intruksi yang jelas dan di biasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.
(2) Tahap selanjutnya adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting, karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.
(3) Tahap ketiga, dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berpartisipasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
(4) Tahap yang terakhir adala tahap dimana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.[36]

[35]Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h 47.

[36]Veihzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 16.

Dari definisi diatas dapat dipahami model kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard yaitu hubungan antara pemimpin dan anggotanya mempunyai tahap atau fase didalam lembaga atau orgaisasi. Tahap atau fase tersebut bertujuan untuk mengarahkan bawahan agar lebih memahami tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun dasar model kepemimpinan situasional adalah:

a) Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas).
b) Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).
c) Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mereka dalam mencapai tujuan tertentu.[37]

Dari beberapa gaya kepemimpinan diatas, dalam proses pembentukannya ada beberapa variabel utama yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu:

a) Karakteristik pemimpin.
b) Sikap, kebutuhan, dan karakteristik orang yang dipimpin.
c) Karakteristik organisasi (visi, misi, struktur dan sifat kegiatan yang diemban)
d) Pengaruh lingkungan.[38]

Setelah kita mengetahui variabel utama yang mempengaruhi kepemimpinan, maka dalam prosesnya seorang pemimpin selalu berusaha untuk mempengaruhi bawahannya yang mencangkup beberapa hal, antara lain:

a) Interperstasi peristiwa eksternal oleh para anggota.
b) Motivasi anggota untuk mencapai tujuan tersebut.
c) Rasa saling Pilihan tujuan dan strategi yang ingin dicapai.
d) percaya dan kerjasama antar anggota.
e) Organisasi aktivitas kerja.

---

[37]Veihzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 47.

[38]Heri Joewono, *Pokok-Pokok Pikiran Kepemimpinan Abad 21*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), cet I, h 60.

f) Pengembangan kepercayaan dan keterampilan anggota.
g) Pembelajaran dan pembagian pengetahuan baru antara anggota.
h) Pembuatan daftar dukungan dan kerjasama dari orang luar.[39]

2. Kedisiplinan Pegawai

a. Definisi Disiplin

Beberapa ahli mendefinisikan pengertian disiplin adalah sebagai berikut:

1) Singodimedjo, mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.[40]
2) Latainer, mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.[41]
3) Beach, disiplin mempunyai dua pengertian. Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti yang kedua lebih sempit lagi, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap perilaku kesalahan.[42]

Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat

[39]Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks, 2010), Edisi 5, h 9.

[40]Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h 86.

[41]Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h 87.

[42]Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h 87.

pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin menunjukan sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada pada perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk.Sebaliknya, bila karyawan tunduk terhadap ketetapan perusahaan, menggambarkan kondisi disiplin yang baik.

b. Pentingnya Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.[43] Maksud dari kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Kedisiplinan juga dapat diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaanya dengan baik, memtauhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan

[43]Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), h 172.

disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi kedisiplinan menjadi kunci keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahan mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin yang baik.

c. Indikator-Indikator Kedisiplinan

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:[44]

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan keryawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secaraideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh- sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

[44]Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2013), h 195.

2) Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya.Pemimpin harus memberikan contoh yang baik, jujur, adil, serta sesuai kata dan perbuatan.Dengan teladan pemimpin yang baik, kedisiplinan bawahan pun ikut baik.Jika teladan pemimpin kurang baik maka para bawahan pun kurang disiplin.

3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji atau kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasaan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Oleh karena itu balas jasa mempunyai peran yang penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan, artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan, sebaliknya apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan semakin rendah.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lain. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang lain. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.Waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahannya dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

Jadi waksat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah atau mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan.Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan uang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal.

d. Indikator Disiplin Kerja

Disiplin sendiri merupakan bentuk kepatuhan yang dapat menggerakan roda-roda perusahaan agar memperoleh pencapaian yang lebih sempurna. Berikut beberapa indikator dari kedisiplinan kerja, yaitu antara lain:

1) Disiplin Waktu

Waktu adalah emas, begitu pepatah lama yang populer, begitupun halnya dalam bekerja diperusahaan. Efisiensi waktu sangat diperlukan untuk mengatur pekerjaan agar seluruh tugas dapat di selesaikan dengan tepat waktu. Hal ini akan mencegah pekerjaan lain akan tertunda. Maka, pegawai yang disiplin tentunya akan mendisiplinkan diri dalam hal waktu, seperti kehadiran setiap harinya, serta kedatangan yang tepat waktu.

2) Inisiatif dan Kreatif

Kedisiplinan kerja juga dapat di tunjukan dari cara pengerjaan tugas. Melakukan tugas secara monoton merupakan indikasi motivasi yang rendah serta ketidakpuasan pegawai terhadap perusahaan.Sebaliknya, pegawai yang inisiatif dan kreatif menunjukan adanya tingkat motivasi yang tinggi. Pegawai yang bermotivasi tinggi akan menunjukan tingkat disiplinan yang tinggi pula.

3) Tanggung Jawab

Disiplin dapat ditujukan melalui tanggung jawab, apakah seseorang pegawai menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan dengan tepat waktu atau tidak akan memperlihatkan bagaimana sikap pegawai terhadap perusahaan. Pegawai yang disiplin dalam bekerja akan memberikan tanggung jawab yang tinggi pula pada pekerjaan termasuk menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna.

4) Taat Kepada Peraturan Perusahaan

Kedisiplinan juga dapat ditunjukan melalui ketaatan pada peraturan perusahaan.Pegawai yang disiplin cenderung taat pada perusahaan. Ketaatan ini dapat ditunjukan dari cara berpenampilan yang sesuai dengan aturan, kehadiran yang tepat waktu. Tidak hanya itu, pegawai yang disiplin menunjukan kecenderungan akan patuh kepada atasan.

5) Sikap dan Perilaku

Sikap dan perilaku pegawai terhadap atasan serta rekan kerja juga merupakan indikator yang baik bagi disiplin kerja. Pegawai yang disiplin akan lebih menjaga relasi yang baik antara dirinya dengan atasan, dirinya dengan rekan kerja, maupun pihak-pihak lain yang berkaitan dengan perusahaan.

6) Teladan Kepemimpinan

Pemimpin adalah salah satu faktor pendukung dari kedisiplinan kerja para bawahannya. Maka, pemimpin yang dapat meneladani anak buah yang menjadi salah satu indikator dari kedisiplinan kerja pegawai. Kalau pemimpin mampu memberikan arahan dengan baik dan bijak, pegawai akan menunjukan kepuasan yang lebih dalam bekerja, dengan begitu disiplin kerja juga akan dapat terjaga.

7) Balas Jasa

Balas jasa berupa gaji atau benefit yang diberikan perusahan dapat menjadi indikator disiplin kerja. Biasanya, perusahaan yang dapat memberiakan balas jasa kepada pegawai memiliki pegawai-pegawai yang lebih cekatan dan lebih berdedikasi pada penyelesaian tugas-tugas di perusahaan.

8) Pengawasan Melekat

Pengawasan yang baik akan menghasilkan disiplin kerja yang baik pula, bukan berarti pegawai harus diawasi dalam melakukan pekerjaan, tetapi kemampuan atasan dalam mengobservasi memotivasi, hambatan, serta masalah-masalah yang terjadi pada pegawai akan meningkatkan kemauan untuk bekerja dengan baik.

Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokan ke dalam lima kategori berikut ini. Namun demikian, organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya, yaitu sebagai berikut:

a) Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
b) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan
c) output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
d) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
e) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
f) Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut singodimedjo, faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai sebagai berikut:

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.
2) Ada atau tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
3) Ada atau tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
6) Adanya tidaknya perhatian kepada karyawan.
7) Diciptakanya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.[45]

Dengan kepemimpinan yang baik, seorang pimpinan dapat berbuat banyak untuk menciptakan iklim kerja yang memungkinkan penegakan disiplin sebagai proses yang wajar, karena para karyawan akan menerima serta mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan sebagai pelindung bagi keberhasilan pekerjaan dan kesejahteraan pribadi mereka.

Selain dari itu, masuk akal atau tidaknya peraturan yang berlaku juga berpengaruh terhadap disiplin kerja. Bila karyawan merasa bahwa peraturan yang diberlakukan terhadap mereka tidak masuk akal, mereka akan memandangnya tanpa banyak komentar.

Dengan kata lain, mereka mentaati peraturan bukan karena takut akan hukumannya, tapi karna percaya bahwa apa yang dilakukannya merupakan tindakan yang benar.

f. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib atau rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin itu antara lain:

1) Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.

[45]Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h 89.

2) Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3) Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4) Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.[46]

Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak.

Sesuai dengan pengertian disiplin kerja sebagai suatu sikap terhadap peraturan perusahaan dalam rangka pelaksanan kerjanya, maka disiplin kerja dikatakan baik bila karyawan mengikuti dengan sukarela aturan atasannya dan berbagai peraturan perusahaan.Dan sebaliknya, dikatakan buruk bila karyawan mengikuti perintah atasan dengan terpaksa dan tidak tunduk pada peraturan perusahaan.

g. Hubungan Disiplin dengan Produktivitas Kerja

Disiplin pegawai memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja para pegawai.Disiplin kerja para pegawai sangat penting.Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap karyawan, karena menyangkut tanggung jawab moral karyawan itu pada tugas dan kewajibannya.Seperti juga suatu tingkah laku yang bisa dibentuk melalui kebiasaan.[47]

Selain itu, disiplin kerja dapat ditingkatkan melalui kebiasaan- kebiasaan

[46]Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h 94.

[47]Edy Sutrisno, *Manajemen* Sumber Daya Manusia, h 95.

baik yang harus ditanamkan dalam diri karyawan sebaiknya bukan atas dasar paksaan semata, tetapi harus lebih didasarkan atas kesadaran dari dalam diri karyawan. Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi.Kegiatan kedisiplinan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar adan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan untuk datang dikantor tepat waktu. Dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh disiplin pegawai.[48]

C. Kerangka Pikir Penelitian

1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan hubungan antara gaya kepemimpinan serta kedisiplinan dalam perspektif Islam, berikut adalah alur kerangka pikir penelitian ini:

a) Identifikasi Masalah:

Bagaimana gaya kepemimpinan Kepala KUA mempengaruhi kedisiplinan pegawai?

b) Kajian Teori:

(1) Teori gaya kepemimpinan (otoriter, demokratis, transformasional, dan situasional).

(2) Konsep pembinaan kedisiplinan pegawai

(3) Tinjauan pendidikan Islam.

[48]Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h 97.

c) Pengumpulan Data:

Mengumpulkan data dari wawancara dan observasi mengenai gaya kepemimpinan Kepala KUA dan kedisiplinan pegawai.

d) Analisis Hubungan:

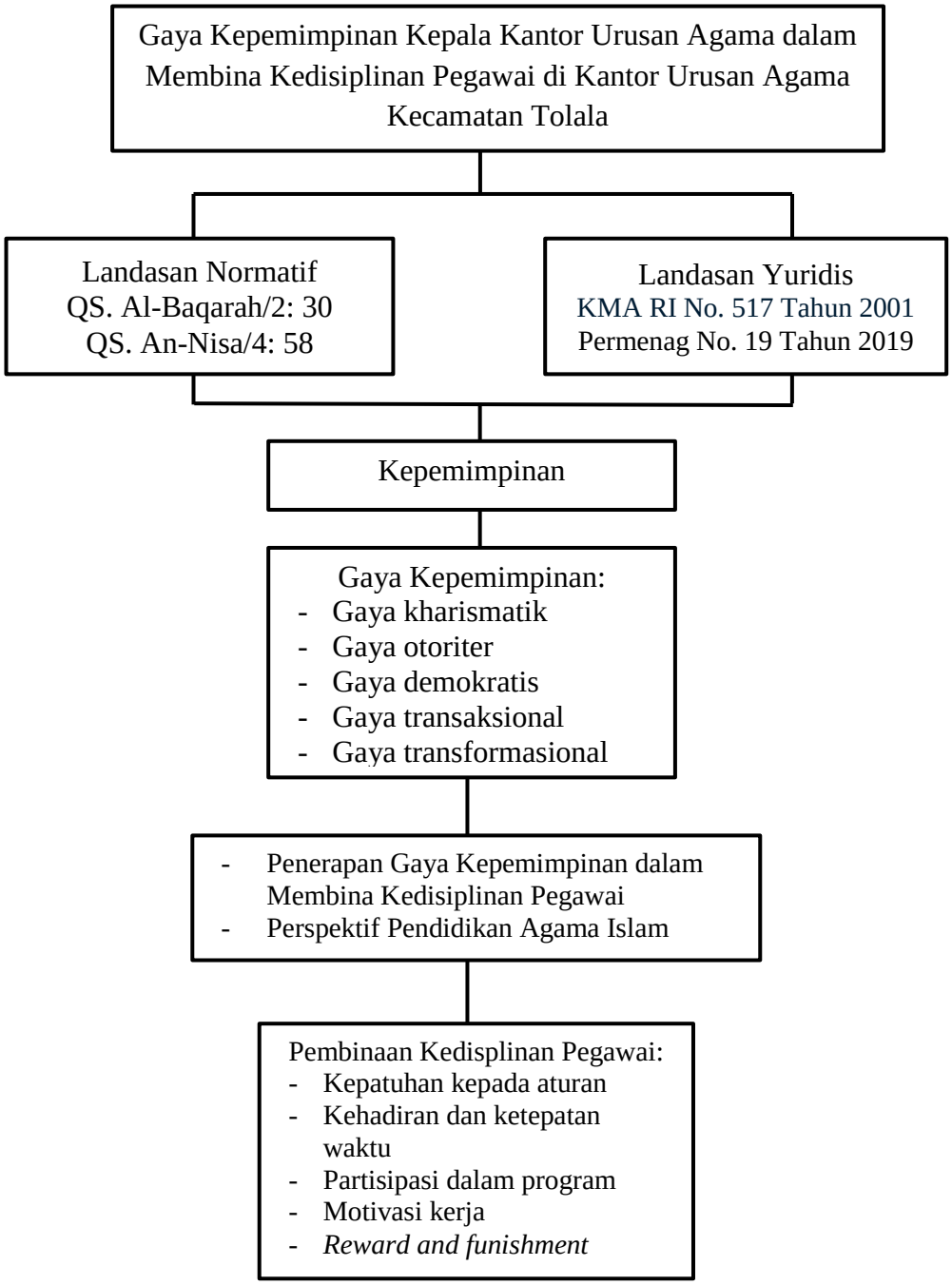
Menganalisis apakah gaya kepemimpinan tertentu lebih efektif dalam membina kedisiplinan pegawai di KUA.

e) Kesimpulan:

Menarik kesimpulan mengenai gaya kepemimpinan yang paling mendukung kedisiplinan pegawai berdasarkan perspektif pendidikan agama Islam.

2. Diagram Kerangka Pikir

Diagram ini dapat menggambarkan alur hubungan antara variabel dalam penelitian ini:



Bagan Kerangka Pikir Penelitian

Gaya kepemimpinan Kepala KUA memegang peranan penting dalam membina kedisiplinan pegawai. Kepemimpinan yang efektif mengintegrasikan nilai-nilai Pendidikan Islam seperti integritas, keteladanan, dan akhlak sebagai landasan dalam setiap langkah yang diambil. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi pedoman moral, tetapi juga memberikan teladan bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka.

Dengan pendekatan ini, pembinaan kedisiplinan menjadi lebih efektif karena pegawai didorong untuk meningkatkan tanggung jawab, komitmen, dan profesionalisme mereka. Hasil akhirnya adalah terciptanya kedisiplinan yang lebih tinggi di antara pegawai, yang pada gilirannya menghasilkan pelayanan yang lebih efektif kepada masyarakat. Kombinasi antara gaya kepemimpinan yang Islami dan pembinaan kedisiplinan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, produktif, dan sesuai dengan prinsip-prinsip agama.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian kualitatif deskriptif-analitis merupakan pendekatan ilmiah yang digunakan untuk memahami makna, proses, dan pola interaksi sosial yang terjadi dalam lingkungan nyata. Menurut Slamet Suyanto, penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam dari sudut pandang partisipan, bukan sekadar mengukur atau menguji hipotesis seperti pada pendekatan kuantitatif.[49] Pendekatan deskriptif dalam penelitian kualitatif menekankan pada penggambaran secara rinci dan sistematis terhadap fenomena yang diteliti, sementara pendekatan analitis mengacu pada proses menginterpretasi makna, hubungan, dan implikasi dari data yang diperoleh. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fakta di lapangan, tetapi juga menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kedisiplinan pegawai dalam konteks nilai-nilai pendidikan Islam.

Secara praktis, penelitian ini akan dilakukan melalui pengumpulan data lapangan seperti wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi di Kantor Urusan Agama (KUA). Peneliti akan berinteraksi langsung dengan informan kunci seperti Kepala KUA dan para pegawai untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dijalankan dan bagaimana dampaknya terhadap kedisiplinan mereka. Dalam praktiknya,

[49] Slamet Suyanto, *Metode Penelitian Sosial*, 2019 h 33-34.

peneliti akan menggali realitas yang kompleks dan kontekstual mengenai hubungan antara kepemimpinan dan disiplin kerja dalam bingkai nilai-nilai Islam. Peneliti tidak mengintervensi atau mengubah situasi, tetapi hanya mengamati, mencatat, dan menafsirkan data sebagaimana adanya di lapangan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh dan mendalam tentang penerapan kepemimpinan berbasis nilai-nilai Islam dalam meningkatkan disiplin pegawai KUA, serta menjadi bahan refleksi dan perbaikan kebijakan kelembagaan..

2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan studi kasus merupakan salah satu pendekatan dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena secara mendalam dan menyeluruh dalam konteks kehidupan nyata. Menurut Yin dikutip dalam Fitrah menyatakan bahwa, studi kasus digunakan ketika peneliti ingin menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" suatu peristiwa terjadi, terutama ketika batas antara fenomena yang dikaji dan konteksnya tidak jelas secara tegas.[50]

Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi suatu kasus tertentu secara rinci, baik itu individu, kelompok, lembaga, maupun suatu proses sosial. Studi kasus menekankan pentingnya pengumpulan data dari berbagai sumber, seperti wawancara, observasi, dokumentasi, dan arsip, sehingga memungkinkan terjadinya triangulasi data guna memperkuat validitas temuan. Dalam konteks penelitian sosial, pendidikan, maupun organisasi, pendekatan studi kasus sangat cocok digunakan untuk menggambarkan dinamika suatu situasi,

[50] Muh Fitrah, *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus* (CV Jejak (Jejak Publisher), 2019).

termasuk gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap perilaku pegawai dalam lingkungan kerja yang spesifik.

Dalam praktiknya, pendekatan studi kasus digunakan dalam penelitian ini untuk mengkaji secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan diterapkan oleh Kepala Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi kedisiplinan pegawai dalam perspektif nilai-nilai pendidikan Islam. Penelitian ini akan difokuskan pada satu lokasi sebagai satuan kasus tunggal yang akan diteliti secara intensif dan menyeluruh. Data akan dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan Kepala KUA dan beberapa pegawai, observasi langsung terhadap aktivitas kerja dan penerapan aturan, serta dokumentasi administratif terkait kedisiplinan, kehadiran, dan program kerja kelembagaan. Melalui pendekatan studi kasus, peneliti akan menyajikan gambaran yang utuh mengenai praktik kepemimpinan berbasis nilai-nilai Islam serta dampaknya terhadap pembentukan budaya disiplin di lingkungan KUA, yang kemudian akan dianalisis secara deskriptif dan analitis sesuai dengan tujuan penelitian.

B. Paradigma Penelitian

1. Pendekatan Teologis

Paradigma teologis merujuk pada dimensi keilmuan yang berpijak pada nilai-nilai ketuhanan dan ajaran agama sebagai landasan berpikir dan bertindak. Dalam konteks penelitian ini, paradigma teologis tampak jelas karena objek kajian berada di lembaga keagamaan (KUA) dan proses pembinaan pegawai dilakukan dalam bingkai nilai-nilai Islam. Gaya kepemimpinan Kepala KUA tidak hanya

dipahami sebagai tindakan administratif, tetapi juga sebagai amanah spiritual yang dilandasi nilai-nilai tauhid, akhlak, dan syariat Islam. Relasi antara pemimpin dan bawahan dilihat sebagai bagian dari tanggung jawab moral di hadapan Allah, sehingga pembinaan disiplin kerja tidak terlepas dari prinsip kejujuran, keteladanan, dan ibadah dalam bekerja.

2. Paradigma Pedagogis

Paradigma pedagogis mengacu pada pendekatan pendidikan, khususnya dalam proses pembelajaran, pembinaan, dan pengembangan karakter. Dalam penelitian ini, proses pembinaan kedisiplinan oleh Kepala KUA dapat dimaknai sebagai proses edukatif yang bertujuan membentuk sikap dan perilaku kerja yang bertanggung jawab. Gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki dimensi pedagogis ketika pemimpin berperan sebagai pembina, pendidik, dan motivator bagi pegawai. Nilai-nilai pendidikan Islam seperti keteladanan (uswah hasanah), pembiasaan, nasihat (mau'izhah), dan pembentukan akhlak menjadi metode pembinaan kedisiplinan yang sesuai dengan pendekatan pedagogis.

3. Paradigma Kepemimpinan

Paradigma ini menekankan pada proses mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks penelitian ini, gaya kepemimpinan Kepala KUA merupakan inti dari kajian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana seorang pemimpin menjalankan fungsinya dalam mengatur dan membina pegawai agar mampu menjalankan tugas secara disiplin. Berbagai model kepemimpinan (seperti gaya karismatik, demokratis, otoriter, transformasional, dan transaksional) akan

menjadi kerangka analisis untuk menilai efektivitas pendekatan kepemimpinan yang digunakan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.

4. Paradigma Psikologis

Paradigma psikologis dalam penelitian ini berkaitan dengan aspek kejiwaan, motivasi, persepsi, dan sikap pegawai dalam merespons gaya kepemimpinan Kepala KUA. Kedekatan emosional, kepercayaan, kenyamanan kerja, dan persepsi terhadap keadilan pemimpin merupakan bagian dari dinamika psikologis yang mempengaruhi kedisiplinan. Kepala KUA yang mampu membangun relasi interpersonal yang baik akan lebih efektif dalam memotivasi pegawai untuk bekerja disiplin. Oleh karena itu, pemahaman terhadap psikologi organisasi dan perilaku kerja sangat relevan dalam menganalisis bagaimana kepemimpinan dapat membentuk budaya disiplin yang kuat.

C. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama periode waktu tertentu, yang direncanakan dalam beberapa tahapan untuk memperoleh data yang valid dan komprehensif. Secara spesifik, penelitian ini dimulai pada bulan Juni hingga bulan Juli 2025. Durasi waktu ini dipilih agar peneliti dapat melakukan pengumpulan data secara menyeluruh, melalui tahapan-tahapan penting seperti survei pendahuluan, wawancara mendalam, observasi lapangan, serta verifikasi hasil penelitian.

Tahapan waktu dalam penelitian ini terbagi menjadi beberapa fase, yaitu:

a) Fase Persiapan: Meliputi penyusunan instrumen penelitian, mengurus izin penelitian, dan menentukan jadwal dengan subjek penelitian.
b) Fase Pengumpulan Data: Dilakukan melalui wawancara, observasi langsung di lapangan serta dokumentasi sesuai dengan panduan penelitian. Pengumpulan data diharapkan selesai tepat waktu untuk memastikan validitas dan keandalan data yang diperoleh.
c) Fase Analisis Data: Setelah pengumpulan data selesai, tahap ini mencakup penyusunan dan analisis data menggunakan teknik analisis yang telah direncanakan sebelumnya.
d) Fase Penyusunan Laporan Penelitian: Menyusun laporan akhir penelitian berdasarkan hasil analisis dengan temuan utama, pembahasan, kesimpulan, dan rekomendasi.

2. Tempat Penelitian

Penelitian ini menggunakan data kualitatif dan dilaksanakan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala, dengan beberapa pertimbangan keilmuan sebagai berikut:

a) Dalam konteks teologis, KUA merupakan lembaga keagamaan yang berperan langsung dalam pelayanan dan pembinaan masyarakat berbasis nilai-nilai Islam. Pemilihan lokasi ini relevan karena setiap aspek kerja dan kepemimpinan di KUA seharusnya berakar pada prinsip-prinsip ajaran Islam seperti amanah, tanggung jawab, dan keteladanan.

b) Dalam konteks pedagogis, KUA juga menjalankan fungsi edukatif, terutama dalam membina masyarakat dan pegawainya melalui pembinaan akhlak, pemahaman agama, dan budaya kerja Islami. Hal ini menjadikan KUA sebagai tempat strategis untuk mengamati proses pembelajaran nilai kedisiplinan dalam lingkungan kerja.

c) Dalam konteks kepemimpinan, Kepala KUA berperan sebagai pemimpin formal yang memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk membina serta mengarahkan pegawai. Variasi gaya kepemimpinan yang ditemukan di lapangan menjadikan KUA sebagai laboratorium sosial yang tepat untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap kedisiplinan.

d) Dalam konteks psikologis, perilaku disiplin pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti motivasi, persepsi terhadap pemimpin, dan kesadaran spiritual. KUA, sebagai lembaga yang bersentuhan langsung dengan aspek keagamaan dan pelayanan publik, menjadi lingkungan yang ideal untuk menggali dinamika psikologis tersebut secara kontekstual.

D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian merupakan elemen krusial yang berperan dalam memastikan validitas dan kredibilitas hasil penelitian. Dalam konteks penelitian tentang gaya kepemimpinan Kepala KUA dalam membina kedisiplinan Pegawai di KUA Kec. Tolala, sumber data dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian melalui interaksi langsung seperti wawancara, observasi, atau diskusi, yang bertujuan untuk menggali informasi secara mendalam. Dalam penelitian ini, data primer akan diperoleh dari informan kunci yakni Kepala KUA dan Pegawai serta informan tambahan yaitu Tokoh Masyarakat yang memiliki peran langsung dalam konteks penelitian, yaitu:

a) Kepala Kantor Urusan Agama (KUA), yang berperan sebagai pemimpin formal lembaga dan akan memberikan data mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam membina kedisiplinan pegawai. Informasi yang dikumpulkan meliputi pendekatan kepemimpinan, strategi pembinaan, penerapan nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan, serta pandangan terhadap kedisiplinan kerja pegawai.
b) Pegawai KUA, yang akan memberikan data tentang persepsi dan pengalaman mereka terhadap gaya kepemimpinan Kepala KUA, bentuk pembinaan yang mereka terima, tingkat kedisiplinan dalam menjalankan tugas, serta faktor-faktor yang memengaruhi perilaku disiplin mereka, baik secara struktural maupun spiritual.
c) Tokoh masyarakat, seperti tokoh agama atau tokoh adat di lingkungan sekitar KUA, akan memberikan perspektif eksternal terkait citra dan kinerja KUA di mata masyarakat, termasuk bagaimana kepemimpinan dan kedisiplinan pegawai KUA dirasakan dalam pelayanan publik, serta

harapan masyarakat terhadap peran keagamaan dan sosial lembaga tersebut.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber-sumber yang telah tersedia sebelumnya, baik dalam bentuk dokumen kelembagaan, laporan resmi, arsip internal, maupun hasil penelitian terdahulu yang relevan. Dalam penelitian ini, data sekunder sangat penting untuk memberikan konteks yang lebih luas terhadap fenomena yang diteliti serta memperkuat analisis dengan informasi yang telah terdokumentasi dan terverifikasi. Beberapa sumber data sekunder yang akan digunakan antara lain:

a) Dokumen internal KUA, seperti absensi harian pegawai, laporan kedisiplinan bulanan, berita acara rapat, serta dokumen evaluasi kinerja pegawai, yang berguna untuk melihat pola kehadiran, bentuk pembinaan yang telah diterapkan, dan tindak lanjut dari pelanggaran disiplin.
b) Peraturan dan kebijakan resmi, seperti Peraturan Menteri Agama, pedoman pelaksanaan tugas di KUA, dan regulasi kepegawaian yang relevan, yang akan digunakan untuk mengkaji dasar hukum dan struktur kelembagaan yang memengaruhi gaya kepemimpinan dan sistem pembinaan kedisiplinan pegawai.
c) Penelitian terdahulu, baik dalam bentuk jurnal ilmiah, skripsi, tesis, maupun artikel akademik yang membahas tema serupa, seperti kepemimpinan birokrasi keagamaan, kedisiplinan ASN, dan

manajemen berbasis nilai-nilai Islam. Sumber ini akan digunakan untuk memperkaya landasan teori, membandingkan temuan, serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian (research gap)..

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian. Pemilihan instrumen yang tepat sangat penting untuk memastikan data yang dikumpulkan akurat, relevan, dan memadai dalam menjawab pertanyaan penelitian. Peneliti menggunakan beberapa instrumen penelitian guna mengumpulkan data primer maupun sekunder terkait gaya kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Tolala.

1. Pedoman Wawancara Mendalam (In-depth Interview Guide)

Wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi lebih detail dari responden. Instrumen ini dirancang dalam bentuk pedoman wawancara yang memuat topik-topik utama yang perlu didiskusikan, tetapi tetap memberi fleksibilitas kepada pewawancara untuk mengeksplorasi jawaban lebih jauh.

a. Pertanyaan Wawancara

Pedoman wawancara akan mencakup pertanyaan-pertanyaan terbuka yang berfokus pada pengalaman pribadi dan pandangan subjek mengenai gaya kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Tolala serta dampaknya terhadap kedisiplinan pegawai. Misalnya, wawancara dengan Kepala KUA akan berfokus pada pendekatan kepemimpinan yang diterapkan, tantangan yang dihadapi dalam membina kedisiplinan, dan strategi yang digunakan untuk mengatasi kendala tersebut.

Wawancara dengan pegawai KUA akan mengeksplorasi pandangan mereka terhadap gaya kepemimpinan kepala kantor, pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja kerja, serta kendala yang mereka alami dalam memenuhi standar kedisiplinan.

b. Fleksibilitas dan Kedalaman

Wawancara mendalam memungkinkan eksplorasi lebih luas dan fleksibel mengenai pengalaman dan sudut pandang responden. Dengan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis, peneliti dapat mengajukan pertanyaan lanjutan berdasarkan jawaban yang diberikan, yang berpotensi membuka perspektif baru yang tidak teridentifikasi dalam kuesioner.

2. Observasi Partisipatif

Instrumen observasi digunakan untuk mengumpulkan data terkait penerapan gaya kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Tolala dan dampaknya terhadap kedisiplinan pegawai. Observasi dilakukan di lingkungan kerja KUA, seperti saat rapat staf, pelayanan masyarakat, dan pelaksanaan tugas sehari-hari, dengan fokus pada bagaimana Kepala KUA berinteraksi dengan pegawai serta cara pegawai merespons arahan atau kebijakan yang diterapkan. Selain itu, observasi juga mencakup pengamatan terhadap suasana kerja, tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan, dan mekanisme pengawasan yang dilakukan oleh Kepala KUA. Data dari observasi ini diharapkan memberikan gambaran nyata tentang efektivitas gaya kepemimpinan Kepala KUA dalam membina kedisiplinan serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

3. Dokumen dan Arsip

Instrumen penelitian juga melibatkan pengumpulan data sekunder dari dokumen dan arsip yang relevan untuk mendukung analisis gaya kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Tolala. Dokumen ini meliputi laporan resmi dari Kantor Urusan Agama, seperti daftar kehadiran pegawai, laporan kinerja bulanan, dan kebijakan internal terkait kedisiplinan. Pengumpulan data sekunder ini bertujuan untuk memperkuat temuan dari wawancara dan observasi, serta memberikan gambaran menyeluruh mengenai implementasi kepemimpinan di KUA Kecamatan Tolala.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara Mendalam

Metode interview (wawancara) adalah proses pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara kepada narasumber atau responden, dan jawaban-jawaban yang diperoleh dicatat atau direkam dengan alat perekam.[51]

Jenis wawancara yang diterapkan untuk memperoleh data adalah wawancara semi terstruktur. Wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur.[13]

Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menentukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu

[51]Irawan Soehartono,*Metodologi Penelitian Sosial*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), h,68.

mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh responden.[52]

Wawancara ini ditujukan kepada sampel Kantor Urusan Agama Kecamatan Tolala yang telah peneliti tentukan. Sehingga metode ini diharapkan dapat memperoleh data-data yang dibutuhkan serta informasi yang berkaitan dengan proses pelaksanaan Gaya Kepemimpinan di dalam lembaga atau organisasi. Metode ini sebagai metode pokok dalam penelitian yang penulis lakukan.

2. Observasi

Metode observasi yaitu proses pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan atau pencatatan secara sistematik terhadap fenomena- fenomena yang diteliti.[53] Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data langsung dari lapangan dan mengidentifikasi tempat yang hendak diteliti.

Peneliti menggunakan observasi partisipatif yaitu observasi dengan penelitian terlibat langsung di dalam kegiatannya untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih lengkap dan nyata di Kantor Urusan Agama Kecamatan Tolala. Fokus yang diamati adalah gaya kepemimpinan yang ada dalam membina kedisiplinan pegawai lembaga tersebut. Metode ini sebagai metode pelengkap dalam pengumpulan data.

3. Dokumentasi

---

[11]Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*(Bandung: Alfabeta, 2017), h,115.

[53]Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*(Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h 136

Metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian. Dokumen yang diteliti dapat berbagai macam, tidak hanya dokemen resmi.[54] Dokumen dapat berupa buku harian, surat pribadi, laporan, notulen rapat, catatan kasus dalam pekerjaan, dan dokumentasi lainya.

Metode ini digunakan untuk melengkapi data yang berhubungan dengan gambaran umum dari Kantor Urusan Agama Kecamatan Toalala atau obyek yang diteliti. Adapun jenis dokumentasinya berupa sejarah berdirinya Kantor Urusan Agama Kecamatan Tolala, visi dan misi, struktur pegawai, serta program kerja pegawai.

G. Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman menyatakan bahwa analisis data kualitatif dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu: reduksi data, penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan/verifikasi.[55] Ketiga proses ini berlangsung secara simultan dan berulang selama proses penelitian.

1. Reduksi Data *(Data Reduction)*

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, dan transformasi data mentah dari lapangan ke dalam bentuk yang lebih terorganisir. Dalam penelitian ini, proses reduksi dilakukan dengan menyortir hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan Kepala KUA, bentuk pembinaan disiplin, serta respons

[54]Irawan Soehartono, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), h. 70.

[55] Matthew B Miles and others, '*Analisis Data*', 1996, h 61.

pegawai terhadap pembinaan tersebut. Data yang tidak relevan akan dieliminasi, sedangkan data penting dikodekan dan dikategorikan sesuai tema penelitian.

2. Penyajian Data *(Data Display)*

Display data merupakan langkah menyajikan data secara sistematis agar peneliti dapat melihat keseluruhan data dengan lebih jelas untuk kemudian menarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, data akan disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel ringkasan kutipan wawancara, matriks hubungan antar tema, atau bagan tematik yang menggambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kedisiplinan pegawai. Penyajian ini mempermudah peneliti dalam membaca pola, kecenderungan, dan deviasi dari setiap kasus.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi *(Conclusion Drawing and Verification)*

Langkah terakhir adalah menarik kesimpulan dari data yang telah dianalisis. Kesimpulan ini harus diverifikasi melalui pembacaan ulang data, pencocokan antar sumber (triangulasi), dan pengecekan kredibilitas informasi. Dalam konteks penelitian ini, peneliti akan menarik kesimpulan tentang bagaimana gaya kepemimpinan Kepala KUA mempengaruhi kedisiplinan pegawai, serta apakah nilai-nilai pendidikan Islam telah diinternalisasikan dalam proses pembinaan tersebut.

Creswell menyatakan bahwa dalam karyanya *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* maupun *Qualitative*

Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches menjelaskan tahapan analisis data studi kasus sebagai berikut[56]:

1. Pengelolaan dan Pengorganisasian Data *(Organizing and Preparing Data for Analysis)*

   Tahap awal mencakup proses pengumpulan seluruh data dari berbagai sumber (wawancara, observasi, dokumen, artefak) kemudian mengorganisasikan data ke dalam format yang dapat dianalisis, misalnya dengan transkripsi wawancara atau pengkodean dokumen.

2. Membaca Seluruh Data *(Reading Through All Data)*

   Peneliti membaca keseluruhan data secara mendalam untuk membentuk pemahaman awal serta menemukan tema dan mencatat ide-ide awal. Tahap ini bertujuan untuk mengenali informasi penting sebelum melakukan analisis lebih lanjut.

3. Reduksi Data Melalui Koding *(Coding the Data)*

   Koding merupakan proses penting dalam analisis data studi kasus. Peneliti melakukan segmentasi data untuk mengelompokkan berdasarkan makna label atau kode pada potongan-potongan data tersebut. Proses ini dapat dilakukan secara manual maupun dengan bantuan perangkat lunak kualitatif.

4. Mencari Tema atau Deskripsi *(Generating Categories or Themes)*

   Kode-kode yang serupa atau berhubungan kemudian dikelompokkan menjadi kategori atau tema sentral. Hasil ini akan

[56] John W Creswell and J David Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Sage publications, 2017).

mengidentifikasi pola, tema, atau makna utama yang menjawab rumusan masalah penelitian.

5. Penyajian Temuan *(Representing the Findings)*

   Creswell menekankan pentingnya penyajian data secara naratif, visual, tabel, diagram, atau matriks yang menggambarkan secara rinci data yang ditemukan. Pada penelitian studi kasus, penyajian temuan berupa deskripsi detail, narasi kasus, atau penggambaran makna konteks nyata.

6. Interpretasi Data *(Interpreting the Meaning of the Data)*

   Tahap akhir adalah penarikan makna. Peneliti mengaitkan hasil analisis dengan kerangka teori, literatur, atau penelitian sebelumnya untuk memberikan pemahaman yang mendalam, menjelaskan implikasi praktis dan teoretis, serta menarik kesimpulan.

H. Uji Keabsahan Data

Untuk memastikan data yang diperoleh dalam penelitian ini valid dan andal, diperlukan beberapa teknik uji keabsahan data kualitatif sebagai berikut:

1. Triangulasi

   Triangulasi adalah teknik untuk memverifikasi keabsahan data dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber atau metode pengumpulan data. Adapun jenis-jenis Triangulasi, yaitu:

   a) Triangulasi Sumber: Membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti Kepala KUA, pegawai, dan dokumen pendukung. Hal ini membantu memastikan bahwa data tentang gaya kepemimpinan dan kedisiplinan yang diperoleh tidak hanya berasal

dari satu sudut pandang.

b) Triangulasi Metode: Menggunakan berbagai metode pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh data yang lebih kaya dan mengurangi bias dari satu metode.

c) Triangulasi Teori: Menggunakan berbagai perspektif teori dalam analisis data. Dalam penelitian ini, misalnya, menggabungkan teori kepemimpinan umum dengan teori kepemimpinan Islami untuk mendapatkan analisis yang lebih holistik.

2. *Member Check* (Uji Anggota)

Member check adalah proses verifikasi data dengan mengonfirmasi hasil sementara atau interpretasi data kepada responden penelitian. Peneliti dapat meminta para responden, seperti Kepala KUA dan pegawai, untuk memeriksa ringkasan hasil wawancara atau interpretasi yang dibuat oleh peneliti.

Teknik ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh telah ditafsirkan dengan benar oleh peneliti, sesuai dengan maksud dan pengalaman responden. Member check membantu mengurangi kesalahpahaman dan memastikan akurasi data.

3. Perpanjangan Waktu Pengamatan

Perpanjangan waktu pengamatan berarti peneliti menghabiskan lebih banyak waktu di lapangan untuk memperoleh data yang lebih mendalam.

Dengan memperpanjang waktu pengamatan di KUA, peneliti dapat lebih memahami konteks sosial, budaya, dan organisasi di lokasi penelitian.

Hal ini meningkatkan kepercayaan terhadap data yang diperoleh, terutama terkait pengamatan langsung gaya kepemimpinan dan kedisiplinan pegawai.

4. *Audit Trail* (Jejak Audit)

Jejak audit adalah dokumentasi seluruh proses penelitian, termasuk proses pengumpulan data, analisis, dan interpretasi. Peneliti mencatat setiap langkah dalam pengumpulan dan analisis data sehingga proses ini bisa direplikasi atau diperiksa oleh peneliti lain. Dengan menyimpan jejak audit, peneliti dapat memastikan transparansi dalam proses penelitian dan memungkinkan pihak lain untuk menilai keabsahan hasil penelitian.

5. *Peer Debriefing* (Diskusi dengan Rekan)

Peer debriefing adalah proses berdiskusi dengan rekan atau ahli yang memiliki pemahaman mengenai topik penelitian. Diskusi dengan rekan atau pembimbing dapat membantu peneliti melihat perspektif lain, mengenali potensi bias, dan mengidentifikasi kekurangan dalam interpretasi data. Teknik ini juga memberikan pandangan yang lebih objektif terhadap temuan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala merupakan unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Agama yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan keagamaan Islam di tingkat kecamatan. KUA ini berfokus pada pelayanan pencatatan nikah yang administratif dan sesuai prosedur hukum yang berlaku, sejalan dengan visinya untuk mewujudkan pelayanan yang tertib dan profesional. Melalui misi yang mencakup optimalisasi layanan nikah dan rujuk, bimbingan perkawinan berbasis daring, serta pemberdayaan zakat, wakaf, dan layanan haji, KUA Kecamatan Tolala berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

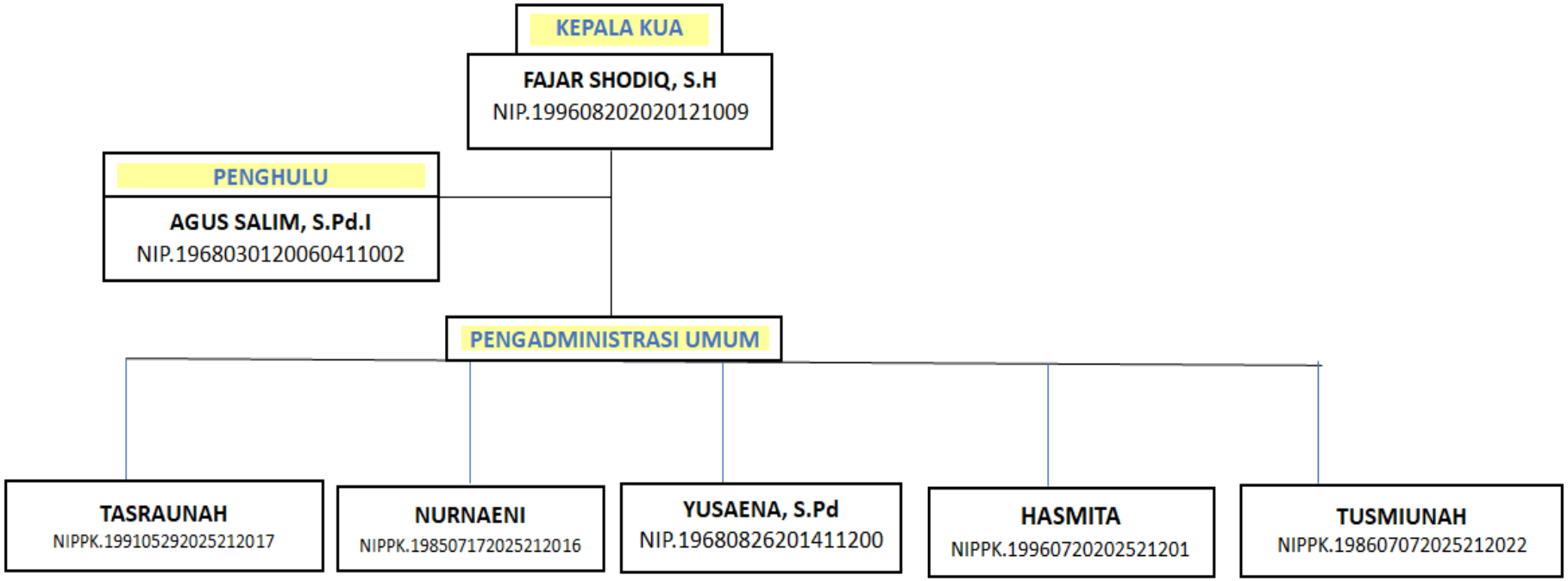
2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala terdiri atas nama-nama pegawai yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

No	Nama Lengkap	Jabatan	NIP/NIPPK
1	Fajar Shodiq, S.H	Kepala KUA	NIP.199608202020121009
2	Agus Salim, S.Pd.I	Penghulu	NIP.1968030120060411002
3	Tasraunah	Pengadministrasi Umum	NIPPK.199105292025212017
4	Nurnaeni	Pengadministrasi Umum	NIPPK.198507172025212016
5	Yusaena, S.Pd	Pengadministrasi Umum	NIP.196808262014112000
6	Hasmita	Pengadministrasi Umum	NIPPK.19960720202521201
7	Tusmiunah	Pengadministrasi Umum	NIPPK.198607072025212022

STRUKTUR ORGANISASI KANTOR KUA KECAMATAN TOLALA

TAHUN 2024



3. Visi dan Misi

Berikut merupakan visi dan misi Kantor KUA Kecamatan Tolala yaitu:

Visi : "Terwujudnya Pelayanan Keagamaan & Pencatatan Nikah yang Administratif Untuk Masyarakat Sesuai Prosedur Hukum yang Berlaku"

Misi :
1. Optimalisasi layanan nikah dan rujuk
2. Peningkatan layanan bimbingan Perkawinan secara Online dan penerangan agama kepada masyarakat
3. Peningkatan pemberdayaan zakat, wakaf, dan layanan haji
4. Kerjasama dengan lembaga dakwah/keagamaan
5. Pengembangan keluarga sakinah

4. Tugas dan Fungsi Pokok

Kepala Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala memiliki tanggung jawab utama dalam melaksanakan pelayanan, pengawasan, pencatatan, dan pelaporan di bidang urusan agama Islam pada tingkat kecamatan. Peran ini sangat strategis dalam memastikan seluruh kegiatan keagamaan berjalan sesuai dengan ketentuan hukum dan nilai-nilai Islam yang moderat.

a. Tugas Pokok

Kepala KUA Kecamatan bertugas: "Melaksanakan pelayanan, pengawasan, pencatatan, dan pelaporan di bidang urusan agama Islam pada tingkat Kecamatan."

b. Fungsi Utama Kepala KUA

1) Pelayanan Nikah dan Rujuk

Mencatat dan mengesahkan pernikahan serta rujuk sesuai dengan ketentuan agama dan peraturan perundang-undangan.

2) Bimbingan Masyarakat Islam

Menyelenggarakan penyuluhan agama, konsultasi keluarga sakinah, serta bimbingan pranikah bagi calon pengantin.

3) Pengelolaan Zakat dan Wakaf

Mengawasi administrasi wakaf, proses sertifikasi tanah wakaf, serta pendataan dan pembinaan pengelolaan zakat.

4) Pelayanan Ibadah Haji

Membantu proses administrasi pendaftaran dan pelaksanaan manasik haji tingkat kecamatan.

5) Kerukunan Umat Beragama

Membangun dan menjaga hubungan harmonis antarumat beragama serta menyelesaikan konflik keagamaan melalui pendekatan damai.

6) Administrasi Keagamaan

Mengelola dokumen keagamaan, data masjid/musholla, majelis taklim, dan kegiatan penyuluhan agama Islam.

7) Koordinasi dan Supervisi

Melakukan pengawasan terhadap kinerja staf KUA dan penyuluh agama, serta menjalin koordinasi dengan camat dan lembaga terkait lainnya.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Pada bagian ini, penulis menguraikan dan menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan. Analisis ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang telah diajukan dalam penelitian ini, dengan merujuk pada teori-teori yang telah dibahas pada Bab II (Kajian Teori) serta metode yang diterapkan dalam Bab III (Metode Penelitian).

Hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dianalisis secara mendalam untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Kantor Urusan Agama dalam membina kedisiplinan pegawai di KUA Kecamatan Tolala. Penulis mengeksplorasi berbagai bentuk pendekatan kepemimpinan serta nilai-nilai keislaman yang mewarnai praktik pembinaan disiplin pegawai. Analisis ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang berfokus pada pola interaksi, pengalaman, serta persepsi dari Kepala KUA, staf, penyuluh agama, dan tokoh masyarakat. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memberikan pemahaman teoritis, tetapi juga menggambarkan implementasi gaya kepemimpinan dalam bingkai pendidikan Islam yang aplikatif di lingkungan KUA.

1. Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala KUA dalam Membina Kedisiplinan Pegawai di KUA Kecamatan Tolala

Gaya Kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Tolala Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan Kepala KUA diterapkan dalam konteks organisasi pelayanan publik berbasis nilai-nilai

keislaman. Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang memengaruhi budaya kerja dan kedisiplinan pegawai.

Hasil observasi langsung di lingkungan Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala KUA, Bapak Fajar Shodiq, S.H., tampak dominan dalam aktivitas harian dan budaya kerja instansi.[57] Kepala KUA secara konsisten hadir lebih awal, menyapa langsung para pegawai, dan memberikan pengarahan sebelum memulai kegiatan. Tindakan ini menunjukkan penerapan gaya karismatik melalui keteladanan pribadi. Gaya demokratis juga terlihat dari suasana kerja yang terbuka dan partisipatif, di mana para pegawai terlihat nyaman menyampaikan pendapat, baik dalam forum formal maupun informal. Pada beberapa kondisi tertentu, Kepala KUA juga menunjukkan gaya otoriter secara situasional dengan mengambil keputusan secara cepat dan tegas, khususnya saat menghadapi hal mendesak demi menjaga kelancaran pelayanan publik.

Di sisi lain, sistem pemberian apresiasi secara lisan serta penugasan berbasis kinerja menunjukkan praktik gaya transaksional yang dijalankan secara bijaksana. Nilai-nilai spiritual yang beliau tanamkan dalam pengarahan pagi atau forum internal menunjukkan dominasi gaya transformasional yang mampu menumbuhkan motivasi kerja dari dalam diri pegawai. Secara keseluruhan, observasi mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan beliau diterapkan melalui pendekatan langsung, keteladanan, dan komunikasi yang efektif, yang berdampak

[57] *Observasi* di KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara, tanggal 17 Juni 2025.

pada terbentuknya kedisiplinan kerja yang kuat dan konsisten di kalangan pegawai.[58]

Berdasarkan hasil wawancara, gaya kepemimpinan Kepala KUA dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Gaya Kharismatik

Gaya kepemimpinan karismatik yang ditampilkan oleh Kepala Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala, Bapak Fajar Shodiq, S.H., tercermin dari kemampuannya dalam memberikan inspirasi dan motivasi melalui keteladanan pribadi serta daya tarik karakter. Dalam wawancaranya, beliau menyatakan:

> "Kharisma bagi saya bukan sekadar tampil tegas atau disegani. Itu adalah soal memberi contoh, menjaga sikap, dan tetap rendah hati meskipun kita memegang jabatan. Saya percaya, kalau pemimpin bisa menunjukkan sikap baik dan konsisten dalam tindakan, maka orang di sekitarnya juga akan terdorong mengikuti."[59]

Pernyataan ini memperlihatkan bahwa beliau tidak hanya menjalankan fungsi kepemimpinan secara administratif, tetapi juga membangun pengaruh melalui integritas, kewibawaan, dan ketulusan dalam bertindak. Kharisma yang dimiliki bukan hasil dari kekuasaan, melainkan dari nilai-nilai moral yang secara konsisten ditunjukkan dalam perilaku sehari-hari.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan salah satu staf KUA, Yusaena, yang mengatakan:

"Pak KUA itu tipe yang tidak banyak bicara keras, tapi setiap perkataannya

---

[58] *Observasi* di KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara, tanggal 17 Juni 2025.

[59] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

> punya pengaruh. Sikapnya tenang, penuh wibawa, dan kami merasa nyaman sekaligus segan. Beliau jadi panutan bukan karena memaksa, tapi karena memang layak dihormati."[60]

Begitu pula dengan pernyataan dari Hasmita, pengadministrasi perkantoran, yang menegaskan:

> "Beliau selalu datang tepat waktu, tidak segan turun langsung melihat pekerjaan staf, dan memberi nasihat dengan cara yang halus. Keteladanannya nyata, bukan sekadar formalitas."[61]

Tusmiunah yang juga berperan sebagai pengadministrasi perkantoran, menyampaikan kesan serupa. Tusmiunah berkata:

> "Beliau itu sederhana tapi kharismatik. Tidak perlu meninggikan suara, kami sudah paham arahannya. Beliau membuat kami merasa dihargai."[62]

Tak hanya dari sisi staf, gaya kepemimpinan beliau juga mendapat penilaian positif dari kalangan penyuluh agama, seperti Tasraunah, yang menyampaikan:

> "Pak KUA memiliki cara berkomunikasi yang sejuk dan santun. Beliau mampu menyatukan berbagai pihak dalam kegiatan keagamaan dengan pendekatan yang penuh kearifan."[63]

Apresiasi juga datang dari tokoh masyarakat setempat, H. Jahid, yang menyampaikan:

> "Kehadiran beliau membawa suasana berbeda. Kami merasa lebih dekat dengan KUA karena beliau tidak membuat jarak. Wibawanya tidak membuat orang takut, tapi justru menenangkan."[64]

---

[60] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[61] Hasmita, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[62] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[63] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

Agus Salim, S.Pd.I, yang juga merupakan Penghulu di KUA Tolala, mengatakan:

> "Kepemimpinan Pak Fajar sangat inspiratif. Beliau punya kepedulian tinggi terhadap masyarakat dan mampu menjadi teladan dalam menjaga nilai-nilai keislaman."[65]

b. Gaya Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter ditunjukkan oleh Kepala Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala, Bapak Fajar Shodiq, S.H., dalam konteks situasi yang mendesak dan membutuhkan ketegasan serta kecepatan pengambilan keputusan. Dalam wawancaranya, beliau menyampaikan:

> “Dalam keadaan mendesak atau prinsipil, saya mengambil keputusan cepat dan tegas, tapi tetap memberi penjelasan setelahnya. Saya ingin agar staf paham bahwa setiap keputusan itu punya alasan, dan itu penting untuk stabilitas kerja.”[66]

Pernyataan ini menunjukkan bahwa penerapan gaya otoriter oleh beliau bukan bersifat dominatif, melainkan sebagai bentuk tanggung jawab dan kepemimpinan strategis dalam menjaga kesinambungan pelayanan publik, terutama dalam situasi krisis. Meskipun keputusan diambil secara sepihak, beliau tetap menjunjung transparansi dengan memberikan penjelasan kepada staf setelah kondisi terkendali, guna mencegah kesalahpahaman atau resistensi di lingkungan kerja.

---

[64] H. Jahid, “Tokoh Masyarakat Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara”, *Wawancara*, Kolaka Utara, 28 Juni 2025.

[65] Agus Salim, “Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara”, *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[66] Fajar Shodiq, “Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara”, *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan staf KUA, Yusaena:

> "Beliau biasanya tetap menyampaikan keputusannya dan menjelaskan alasan. Tapi dalam keadaan mendesak, bisa langsung ambil keputusan sendiri. Kami paham dan tidak merasa dilangkahi, karena beliau selalu terbuka setelahnya."[67]

Senada dengan itu, Hasmita, pengadministrasi perkantoran, juga memberikan kesan positif terhadap gaya kepemimpinan otoriter yang diterapkan:

> "Saat ada masalah mendadak di pelayanan, Pak KUA bisa langsung bertindak. Kami tidak tersinggung karena semua itu demi kelancaran. Setelahnya, beliau tetap berdiskusi dan terbuka terhadap masukan."[68]

Tusmiunah menambahkan:

> "Kadang kami butuh pemimpin yang tegas dan cepat ambil keputusan. Kalau terlalu lama diskusi, pelayanan bisa terganggu. Pak Fajar tahu kapan harus mendengarkan, dan kapan harus bertindak."[69]

Penyuluh agama, Tasraunah, menilai bahwa pendekatan ini justru mencerminkan kepemimpinan yang matang dan bertanggung jawab:

> "Dalam kepemimpinan Islam, ketegasan itu bagian dari amanah. Pak KUA bisa tegas saat diperlukan, tapi tidak pernah meninggalkan nilai musyawarah. Itu yang membuat beliau dihormati."[70]

Pandangan dari Penghulu KUA, Agus Salim, S.Pd.I, juga menguatkan hal tersebut:

> "Pak KUA tidak kaku, tapi punya prinsip. Dalam hal prinsipil, beliau tidak kompromi. Itu penting untuk menjaga kredibilitas lembaga."[71]

---

[67] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[68] Hasmita, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[69] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[70] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

Tokoh masyarakat H. Jahid juga menyatakan:

> "Kami lihat langsung bagaimana beliau mengelola situasi yang genting dengan tegas. Beliau berani ambil risiko demi menjaga ketertiban. Tapi tetap manusiawi."[72]

c. Gaya Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh Kepala Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala, Bapak Fajar Shodiq, S.H., tercermin dari keterbukaan beliau terhadap ide dan partisipasi aktif seluruh elemen staf dalam proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan program kerja. Dalam keterangannya, beliau menyampaikan:

> "Saya membuka ruang diskusi dan menghargai setiap masukan karena saya percaya kerja tim menghasilkan keputusan yang lebih baik. Setiap pegawai punya perspektif yang berbeda, dan itu penting untuk melihat persoalan dari berbagai sisi. Saya tidak ingin semua keputusan hanya datang dari saya. Kalau kita duduk bersama, berdiskusi, hasilnya lebih komprehensif dan bisa dipertanggungjawabkan bersama. Itulah pentingnya partisipasi."[73]

Pernyataan ini menunjukkan bahwa Kepala KUA mengedepankan prinsip kolektif dan kolaboratif dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Beliau percaya bahwa keterlibatan seluruh anggota tim dapat memperkaya perspektif dan menghasilkan keputusan yang lebih matang serta dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.

Sikap terbuka ini dikonfirmasi oleh Yusaena, salah seorang staf KUA:

> "Dalam setiap rapat atau penyusunan kegiatan, kami diajak terlibat aktif. Pak KUA tidak pernah memaksakan keputusan. Beliau selalu mulai dengan

---

[71] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[72] H. Jahid, "Tokoh Masyarakat Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 28 Juni 2025.

[73] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

mendengar pendapat kami satu per satu. Bahkan kalau ada usul yang berbeda dengan pendapat beliau, tetap dihargai dan dipertimbangkan. Itu membuat kami merasa dihormati sebagai bagian penting dari tim."[74]

Hasmita, pengadministrasi perkantoran, juga menyampaikan hal serupa:

"Setiap kali ada penyusunan agenda atau perubahan teknis, beliau selalu bertanya dulu ke kami. Tidak ada keputusan sepihak. Beliau terbuka dan menghargai pendapat semua staf, termasuk yang baru sekalipun."[75]

Tusmiunah menambahkan:

"Kami sering diminta pendapat sebelum sebuah kegiatan dimulai. Jadi kami merasa punya andil dan tanggung jawab juga atas keberhasilannya."[76]

Penyuluh Agama, Tasraunah, juga menilai bahwa pendekatan demokratis ini sangat terasa dalam hubungan kerja:

"Kami tidak hanya diberi tugas, tapi juga diajak bicara sebelum program dijalankan. Beliau terbuka terhadap masukan, apalagi kami yang turun langsung ke lapangan. Pak KUA sering bilang, 'Saya butuh pandangan kalian karena kalian yang paling dekat dengan masyarakat.' Kalimat seperti itu bikin kami merasa benar-benar dilibatkan."[77]

Penghulu Agus Salim, S.Pd.I, menambahkan:

"Pak Fajar mampu membangun suasana rapat yang terbuka. Tidak ada tekanan, semua boleh bicara, dan hasil keputusan memang lahir dari musyawarah. Itu yang membuat program-program berjalan lebih lancar."[78]

---

[74] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[75] Hasmita, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[76] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[77] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[78] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

Dari sisi eksternal, tokoh masyarakat H. Jahid menyampaikan:

> "Pak KUA sering hadir dalam kegiatan masyarakat, tidak hanya hadir secara formal tapi juga membuka dialog. Kalau ada warga yang menyampaikan keluhan atau masukan, beliau tidak menanggapi dengan defensif, tapi malah menanyakan lebih lanjut. Itu membuat masyarakat merasa diperhatikan dan tidak segan untuk bicara."[79]

Pandangan ini memperlihatkan bahwa keterbukaan Kepala KUA tidak terbatas dalam lingkup internal kantor, tetapi juga menjangkau eksternal melalui partisipasi aktif dalam kegiatan sosial-keagamaan masyarakat. Kemauan untuk berdialog dan menanggapi aspirasi masyarakat menjadi cerminan nyata dari nilai-nilai kepemimpinan demokratis yang partisipatif dan akomodatif.

Agus Salim juga menambahkan bahwa gaya kepemimpinan ini mendorong loyalitas dan semangat kerja staf:

> "Dengan suasana kerja yang terbuka dan saling menghargai, semua orang jadi lebih ringan bekerja. Tidak ada tekanan, justru yang ada adalah semangat untuk sama-sama membangun."[80]

d. Gaya Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional tampak dalam pola hubungan kerja yang menekankan sistem penghargaan dan sanksi sebagai alat untuk membentuk kedisiplinan serta meningkatkan kinerja staf. Kepala KUA Kecamatan Tolala, Bapak Fajar Shodiq, S.H., menjelaskan:

> "Saya selalu berusaha menghargai pegawai yang menunjukkan dedikasi, baik melalui pujian langsung, maupun dengan merekomendasikan mereka dalam kesempatan formal. Di sisi lain, jika ada yang melanggar aturan, saya tidak langsung menjatuhkan sanksi, tapi saya mulai dari menegur

[79] H. Jahid, "Tokoh Masyarakat Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 28 Juni 2025.

[80] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

> secara pribadi, memberi arahan, dan hanya jika berulang baru saya ambil langkah administratif. Bagi saya, ini penting agar staf merasa dihargai sekaligus bertanggung jawab."[81]

Pernyataan ini memperlihatkan bahwa sistem transaksional diterapkan secara terukur dan bertahap. Kepala KUA tidak serta-merta menilai kinerja staf secara sepihak, tetapi mengedepankan pendekatan yang manusiawi dan edukatif. Pemberian pujian dan rekomendasi menjadi bentuk motivasi positif, sementara sanksi diberikan dengan memperhatikan konteks dan frekuensi pelanggaran. Hal ini menciptakan keseimbangan antara penghargaan dan koreksi, yang berdampak langsung pada pembentukan kedisiplinan kerja dan peningkatan profesionalitas staf.

Hal ini dirasakan langsung oleh para staf, salah satunya Yusaena yang menyampaikan:

> "Saya pernah diberi pujian langsung saat berhasil menyelesaikan laporan tepat waktu dan itu bikin saya merasa dihargai, semangat kerja jadi naik. Tapi saya juga pernah ditegur karena datang terlambat beberapa kali. Waktu itu, Pak KUA menegur dengan cara yang baik, tidak mempermalukan, tapi cukup membuat saya sadar dan memperbaiki diri."[82]

Senada dengan itu, Hasmita menambahkan:

> "Pak KUA itu adil. Kalau kita kerja bagus, pasti diapresiasi. Tapi kalau kita salah, juga ditegur dengan bijak. Tidak langsung marah atau menyalahkan di depan orang banyak."[83]

---

[81] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[82] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[83] Hasmita, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

Tusmiunah juga merasakan hal yang sama:

> "Saya pernah direkomendasikan ikut pelatihan karena beliau tahu saya rajin. Tapi kalau ada yang kurang, beliau juga tidak segan menegur. Itu bikin kami terus berbenah."[84]

Dari sisi penyuluh agama, Tasraunah juga menyampaikan pandangannya:

> "Kami yang di lapangan kadang ada kekeliruan. Tapi Pak KUA tidak langsung menilai buruk. Beliau akan panggil, bicara baik-baik, lalu bantu beri solusi. Tapi kalau terus diulang, pasti diberi sanksi. Itu adil menurut saya."[85]

Agus Salim, S.Pd.I, sebagai penghulu, melihat konsistensi gaya ini sebagai keunggulan kepemimpinan:

> "Beliau punya standar jelas. Siapa yang kerja bagus akan diangkat, siapa yang bermasalah akan dibina. Tidak pilih kasih. Itu yang bikin kami respek."[86]

Dari eksternal, tokoh masyarakat H. Jahid menyatakan:

> "Kami pernah mendengar ada pegawai KUA yang ditegur karena pelayanan yang lambat, tapi Pak KUA tidak langsung mencoret nama orang itu. Justru dibina dan diberi kesempatan memperbaiki diri. Itu menunjukkan kepemimpinan yang adil dan membina, bukan menghukum."[87]

e. Gaya Transformasional

Gaya ini sangat tampak dalam kepemimpinan Kepala Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala, Bapak Fajar Shodiq, S.H., yang tidak hanya

---

[84] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[85] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[86] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[87] H. Jahid, "Tokoh Masyarakat Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 28 Juni 2025.

memandang pekerjaan sebagai tanggung jawab administratif, tetapi sebagai bentuk ibadah dan pengabdian. Dalam wawancaranya, beliau menyampaikan:

> "Saya selalu tanamkan bahwa pekerjaan kita di KUA ini bukan sekadar rutinitas, tapi bentuk ibadah. Setiap kali apel, saya ingatkan bahwa kita bukan hanya melayani masyarakat, tapi juga sedang menjalankan amanah dari Allah. Karena itu, saya ingin semua bekerja dengan hati yang ikhlas dan rasa bangga terhadap profesinya."[88]

Pernyataan ini menunjukkan bahwa Kepala KUA berupaya membangun kesadaran spiritual dan moral di lingkungan kerja. Beliau menekankan bahwa profesionalisme harus berjalan seiring dengan nilai-nilai keikhlasan, yang menjadi dasar dari motivasi kerja yang lebih mendalam. Visi pelayanan sebagai ibadah menjadi fondasi kuat untuk membangun semangat kerja yang tulus, tekun, dan konsisten.

Yusaena, staf KUA, menguatkan hal tersebut:

> "Pak KUA sering menyampaikan motivasi, terutama menjelang kegiatan besar atau rapat koordinasi. Beliau selalu tekankan bahwa kerja kita ini bukan hanya soal menyelesaikan tugas, tapi juga tentang menebar manfaat dan menjadi jalan kebaikan. Kami jadi merasa bangga bekerja di sini, dan tidak cepat mengeluh."[89]

Hal senada disampaikan oleh Hasmita, pengadministrasi perkantoran:

> "Beliau membuat kami merasa bahwa pekerjaan ini punya nilai ibadah. Jadi kami tidak hanya mengejar target, tapi juga niat dan keikhlasan. Itu sangat memotivasi."[90]

---

[88] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[89] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[90] Hasmita, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

Tusmiunah juga memberikan kesaksian serupa:

> "Saya merasa lebih semangat bekerja karena beliau selalu mengingatkan bahwa setiap pekerjaan kita akan bernilai kalau diniatkan untuk Allah. Itu membuat kami lebih bertanggung jawab."[91]

Tasraunah, penyuluh agama, menekankan pentingnya dorongan inovasi dari pimpinan:

> "Kepala KUA selalu mendorong kami untuk berinovasi. Beliau tidak membatasi ide, malah memberi ruang dan semangat agar kami bisa membuat program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Bahkan jika program itu berbeda dari biasanya, beliau tetap mendukung selama tujuannya jelas."[92]

Agus Salim, S.Pd.I, sebagai penghulu, juga memberikan pandangan:

> "Beliau membangun visi bersama. Dalam setiap rapat, beliau selalu mengaitkan pekerjaan kami dengan nilai keagamaan dan tanggung jawab sosial. Itu membuat semua merasa terlibat dalam misi besar."[93]

Dari kalangan eksternal, tokoh masyarakat H. Jahid menilai bahwa:

> "Pak Fajar itu bukan tipe pemimpin yang hanya menjalankan program dari atas. Beliau berusaha menyatukan masyarakat dalam kegiatan keagamaan, membuat kami merasa bahwa peran KUA itu penting dan bermakna. Kehadiran beliau memberi inspirasi."[94]

Dilanjutkan dengan hasil wawancara terkait penerapan gaya kepemimpinan dalam membina kedisiplinan pegawai di KUA Kecamatan Tolala yaitu:

---

[91] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[92] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[93] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[94] H. Jahid, "Tokoh Masyarakat Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 28 Juni 2025.

a. Kepatuhan kepada Aturan

Kepatuhan terhadap aturan menjadi fondasi utama dalam menjaga disiplin kerja di lingkungan KUA Kecamatan Tolala. Aturan bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga bernilai edukatif dan moral, sebagai panduan bagi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan keagamaan secara profesional dan beretika. Kepala KUA, Bapak Fajar Shodiq, S.H., menjelaskan:

> "Saya selalu menekankan pentingnya integritas dan kepatuhan terhadap aturan dalam setiap pengarahan. Sebagai ASN dan pelayan publik, kita harus menjadi contoh yang baik bagi masyarakat. Saya ingin aturan itu tidak hanya dibaca, tapi juga dihayati sebagai bagian dari ibadah dan komitmen kita."[95]

Sikap ini menunjukkan bahwa peraturan dijadikan sebagai pedoman yang membentuk etos kerja, bukan sekadar formalitas. Penekanan pada nilai-nilai spiritual juga memperkuat bahwa disiplin berasal dari kesadaran internal, bukan hanya karena pengawasan eksternal.

Hal ini diamini oleh Yusaena, Staf Pengadministrasi:

> "Aturan di sini cukup jelas dan konsisten. Kami tahu apa yang boleh dan tidak boleh. Kalau ada yang melanggar, biasanya langsung ditegur secara pribadi. Tapi disampaikannya halus dan membangun, jadi kami merasa dibimbing, bukan ditekan."[96]

Yusaena menggarisbawahi bahwa penerapan aturan dilakukan secara tegas namun humanis. Teguran diberikan tidak untuk mempermalukan, melainkan untuk membina, sehingga menciptakan suasana kerja yang nyaman namun tetap terarah.

---

[95] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[96] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

Sementara itu, Agus Salim, S.Pd.I, selaku Penghulu yang juga menjadi bagian dari pelaksana teknis lapangan, menyampaikan:

> "Kami sebagai penghulu harus jadi teladan juga. Kepala KUA sering mengingatkan, terutama soal kedisiplinan berpakaian, tepat waktu di lapangan, dan menjaga etika pelayanan. Aturan bukan hanya di meja kantor, tapi juga harus terlihat di tengah masyarakat."[97]

Pandangan ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan tidak hanya berlaku dalam ruang administratif, tapi juga menjadi bagian dari interaksi sosial dan pelayanan publik.

Hasmita, staf Pengadministrasi Perkantoran, menambahkan:

> "Kepala KUA selalu mengingatkan kami agar bekerja sesuai SOP. Kadang kalau ada pegawai yang lupa atau lalai, beliau langsung menegur dengan cara yang baik. Aturan di sini tidak ditawar-tawar, tapi penyampaiannya tetap manusiawi."[98]

Hasmita mengapresiasi konsistensi Kepala KUA dalam menegakkan aturan. Meski tegas, gaya penyampaiannya tetap mempertimbangkan sisi psikologis pegawai. Hal ini menciptakan sikap patuh karena merasa diperlakukan adil.

Tasraunah juga menyampaikan pengalaman serupa:

> "Saya pribadi jadi lebih tertib sejak bekerja di sini. Kepala KUA sering bilang bahwa kita ini pelayan umat, jadi harus taat aturan. Dari hal-hal kecil seperti jam datang sampai cara menerima tamu, semua diatur dengan jelas."[99]

---

[97] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[98] Hasmita, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[99] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

Testimoni ini menunjukkan bahwa disiplin di KUA Tolala ditanamkan secara menyeluruh dan rinci, bahkan dalam aspek teknis kecil. Pegawai memahami bahwa semua peraturan bermuara pada peningkatan pelayanan.

Tusmiunah, rekan sesama pengadministrasi, mengungkapkan bahwa ketegasan Kepala KUA justru menciptakan rasa aman:

> "Kalau aturannya jelas dan ditegakkan, kita kerja juga tenang. Tidak ada yang seenaknya. Kalau ada yang salah, ditegur sesuai porsinya. Itu bikin suasana kerja lebih rapi dan nyaman."[100]

Wawancara di atas menegaskan bahwa disiplin menciptakan keadilan dan keteraturan. Ketegasan Kepala KUA justru memberikan rasa aman dan memperkuat kerja sama tim.

b. Kehadiran dan Ketepatan Waktu

Kehadiran yang konsisten dan tepat waktu merupakan salah satu tolok ukur utama dalam pembinaan kedisiplinan pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala. Disiplin waktu tidak hanya mencerminkan tanggung jawab individu, tetapi juga berdampak langsung pada efektivitas pelayanan publik yang diberikan oleh lembaga. Di KUA Tolala, kehadiran dan ketepatan waktu diawasi secara ketat melalui aplikasi absensi online Pusaka, yang digunakan oleh seluruh ASN Kementerian Agama.

Kepala KUA, Fajar Shodiq, S.H., menjelaskan bahwa pendekatan yang digunakan dalam pembinaan kehadiran bersifat persuasif dan edukatif:

> "Saya melakukan pendekatan persuasif terlebih dahulu. Saya panggil secara pribadi untuk mengetahui kendala mereka, lalu memberi solusi atau

[100] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

> arahan. Jika berulang, tentu saya buat laporan pembinaan secara administratif."[101]

Pernyataan ini menunjukkan bahwa Kepala KUA tidak serta-merta memberikan sanksi, tetapi mendahulukan dialog dan pemahaman terhadap kondisi pegawai. Pendekatan ini menumbuhkan rasa saling percaya, namun tetap menjunjung tinggi aturan organisasi.

Menurut Yusaena (Staf Pengadministrasi), pengawasan terhadap kehadiran dilakukan secara rutin dan konsisten:

> "Umumnya baik. Kami datang tepat waktu karena absensi dan kedisiplinan selalu diawasi. Kadang kalau ada yang telat, langsung ditegur, tapi tetap dengan cara yang sopan."[102]

Sistem absensi berbasis aplikasi Pusaka ini menjadi instrumen teknis yang mendukung kedisiplinan secara objektif. Selain itu, teguran yang diberikan tetap bersifat membina, bukan menjatuhkan.

Agus Salim, S.Pd.I (Penghulu) menyampaikan bahwa ketepatan waktu juga sangat penting dalam tugas lapangan:

> "Dalam tugas-tugas lapangan, ketepatan waktu sangat penting. Kami sering diminta hadir lebih awal sebelum akad atau kegiatan keagamaan. Kepala KUA sering mengingatkan hal ini karena pelayanan harus dimulai tepat waktu."[103]

---

[101] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[102] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[103] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran bukan hanya soal presensi formal, tetapi berkaitan erat dengan kesiapan pelayanan publik yang menyentuh masyarakat secara langsung.

Sementara itu, Hasmita (Pengadministrasi Perkantoran) menegaskan pentingnya kesiapan kerja sejak awal hari:

> "Saya selalu berusaha datang lebih awal. Kehadiran memang sangat diperhatikan. Kadang juga dicek langsung oleh Kepala KUA, terutama saat kegiatan besar."[104]

Disiplin hadir di pagi hari menciptakan kesiapan kerja yang lebih optimal. Keterlibatan pimpinan dalam memastikan kehadiran juga memperkuat budaya kerja yang tertib.

Hal senada disampaikan oleh Tasraunah:

> "Kalau ada apel atau rapat, semua wajib hadir tepat waktu. Kami juga saling mengingatkan sesama staf. Jadi sudah jadi kebiasaan untuk disiplin."[105]

Ini mencerminkan bahwa kedisiplinan tumbuh secara horizontal—pegawai saling mengingatkan dan menjaga ritme kerja bersama.

Tusmiunah mengisahkan bagaimana ia terdorong berubah menjadi lebih disiplin melalui pembinaan yang dilakukan:

> "Awalnya saya sering terlambat, tapi karena pembinaan dari pimpinan, saya jadi lebih sadar pentingnya waktu. Sekarang sudah terbiasa datang sebelum jam kerja."[106]

---

[104] Hasmita, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[105] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[106] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

c. Partisipasi dalam Program

Partisipasi dalam program kerja KUA Kecamatan Tolala menjadi bagian penting dari strategi pembinaan kedisiplinan. Kepala KUA mendorong seluruh pegawai agar terlibat aktif dalam berbagai kegiatan kelembagaan, baik administratif, sosial, maupun keagamaan, dengan pendekatan kolaboratif dan penyesuaian peran sesuai kompetensi.

Kepala KUA, Fajar Shodiq, S.H., menjelaskan:

> "Saya berusaha menciptakan suasana kerja yang harmonis dan terbuka, agar pegawai merasa nyaman. Saya juga memberikan tanggung jawab sesuai minat dan keahlian mereka, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berpartisipasi."[107]

Pernyataan ini menunjukkan bahwa partisipasi dibangun melalui pendekatan yang tidak memaksa, melainkan dengan menciptakan kenyamanan dan memberikan kepercayaan. Kepala KUA memberi ruang agar setiap pegawai dapat menjalankan peran sesuai kapasitasnya.

Yusaena (Staf Pengadministrasi) menyampaikan:

> "Iya, semua dilibatkan. Bahkan kalau ada kegiatan di luar jam kantor, tetap ada pembagian tugas."[108]

Kutipan ini menunjukkan bahwa partisipasi di KUA Tolala sudah menjadi budaya kerja yang berjalan secara merata. Pegawai tidak keberatan bekerja di luar jam kantor karena merasa dilibatkan dan dihargai.

---

[107] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[108] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

Agus Salim, S.Pd.I (Penghulu), menjelaskan:

> "Kami sering dilibatkan dalam kegiatan sosial keagamaan, termasuk pembinaan pernikahan, khutbah, dan ceramah. Kepala KUA memberikan ruang seluasnya bagi kami untuk mengembangkan metode penyuluhan masing-masing."[109]

Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai tidak hanya terjadi dalam aktivitas administrasi, tetapi juga pada pelaksanaan program teknis. Pegawai didorong untuk kreatif dan inovatif dalam pelaksanaan tugasnya.

Hasmita (Pengadministrasi Perkantoran) mengatakan:

> "Dalam setiap kegiatan besar seperti bimbingan pranikah atau peringatan hari besar Islam, semua bagian dilibatkan. Tugas dibagi adil dan jelas."[110]

Pernyataan ini menunjukkan bahwa partisipasi diatur secara sistematis dan adil. Tidak ada dominasi atau pembatasan peran dalam pelaksanaan kegiatan, sehingga seluruh pegawai merasa setara dan bertanggung jawab.

Tasraunah menambahkan:

> "Kami sering ikut menyusun undangan, mendampingi narasumber, bahkan membantu logistik. Walaupun bukan bagian utama, kami merasa dihargai karena dilibatkan."[111]

Keterlibatan dalam peran-peran kecil tetap dianggap penting. Penghargaan terhadap kontribusi ini menumbuhkan motivasi kerja dan rasa kepemilikan terhadap kegiatan lembaga.

---

[109] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[110] Hasmita, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[111] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

Tusmiunah menyampaikan:

> "Saya merasa semangat kalau ikut dilibatkan, apalagi dalam kegiatan keagamaan. Kepala KUA tidak pilih kasih, semua diberi tugas sesuai kemampuan."[112]

d. Motivasi Kerja

Di KUA Kecamatan Tolala, Kepala KUA menanamkan nilai-nilai motivasi kerja melalui pendekatan spiritual dan pengembangan diri yang dilakukan secara terencana dan humanis. Pendekatan ini diyakini mampu menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan produktif, serta memperkuat loyalitas dan tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya.

Kepala KUA, Fajar Shodiq, S.H., menyampaikan:

> "Selain penghargaan secara lisan, saya sering memberikan kesempatan pelatihan atau rekomendasi bagi pegawai yang berprestasi. Saya juga memberikan pujian di depan umum sebagai bentuk apresiasi."[113]

Pernyataan ini menunjukkan bahwa strategi motivasi yang diterapkan oleh Kepala KUA tidak hanya bersifat simbolik, tetapi juga substantif. Apresiasi secara terbuka dan peluang pengembangan karier menjadi faktor pendorong utama yang membuat pegawai merasa dihargai. Dengan memberi kepercayaan dan pengakuan atas kerja keras pegawai, terbentuklah iklim kerja yang suportif, di mana kedisiplinan tumbuh secara alami, bukan karena tekanan, melainkan karena rasa tanggung jawab yang tumbuh dari dalam.

---

[112] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[113] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

Yusaena (Staf Pengadministrasi) mengungkapkan:

> "Lingkungan kerja yang islami dan dukungan pimpinan sangat memotivasi. Saya merasa dihargai dan itu membuat saya semangat."[114]

Pernyataan ini menegaskan bahwa suasana kerja yang bernuansa religius dan penuh dukungan dari atasan mampu membentuk semangat kerja yang tinggi. Pegawai merasa aman dan dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan rasa memiliki terhadap lembaga dan komitmen untuk menjalankan tugas dengan disiplin. Nilai spiritual menjadi pondasi motivasional yang kuat, di mana bekerja tidak hanya dilihat sebagai rutinitas, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian.

Agus Salim, S.Pd.I (Penghulu), menambahkan:

> "Kalau ada pegawai yang menunjukkan kinerja bagus, Kepala KUA biasanya kasih rekomendasi ikut pelatihan. Itu jadi pemicu buat kami agar bekerja lebih disiplin."[115]

Kutipan ini menggarisbawahi hubungan langsung antara kinerja, motivasi, dan kedisiplinan. Penghargaan dalam bentuk kesempatan pengembangan diri menjadi pemicu untuk mempertahankan dan meningkatkan kedisiplinan. Pegawai merasa usaha mereka dihargai dan dipantau, sehingga lebih termotivasi untuk mempertahankan performa positifnya.

Hasmita (Pengadministrasi Perkantoran) menyatakan:

> "Kadang kami diberi pujian saat apel pagi. Itu bikin kami semangat, merasa diperhatikan."[116]

---

[114] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[115] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[116] Hasmita, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

Pujian yang diberikan secara langsung dan terbuka, meski sederhana, memiliki dampak psikologis yang besar. Pegawai merasa diakui atas kontribusinya, sehingga tumbuh semangat untuk terus menjaga kedisiplinan dan etos kerja. Pendekatan ini memperkuat hubungan antara pimpinan dan staf dalam suasana saling menghargai.

Tasraunah menambahkan:

> "Kalau kita rajin, suka dikasih tugas-tugas kepercayaan. Itu bikin kita tambah semangat."[117]

Motivasi juga dibangun melalui pemberian tanggung jawab yang lebih besar sebagai bentuk kepercayaan dari pimpinan. Pendelegasian ini menjadi tanda bahwa pimpinan menilai positif kinerja pegawai, sehingga memicu rasa bangga dan dorongan untuk lebih disiplin dalam menyelesaikan tugas.

Tusmiunah menyampaikan:

> "Kami termotivasi karena Kepala KUA tidak pilih kasih. Semua diberi kesempatan."[118]

e. Reward and Punishment

Salah satu strategi yang diterapkan oleh Kepala KUA dalam membina kedisiplinan pegawai adalah penggunaan sistem reward and punishment (penghargaan dan sanksi). Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan penguatan terhadap perilaku positif sekaligus menjadi sarana edukatif dalam menghadapi pelanggaran kedisiplinan. Sistem tersebut dijalankan dengan prinsip keadilan,

---

[117] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[118] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

transparansi, dan bertahap sesuai tingkat pelanggaran atau pencapaian yang diperoleh oleh pegawai.

Kepala KUA, Fajar Shodiq, S.H., menjelaskan:

> "Sistem reward saya berikan dalam bentuk apresiasi, promosi tugas, atau dukungan dalam penilaian kinerja. Sedangkan punishment saya lakukan secara bertahap: mulai dari teguran lisan, tertulis, hingga laporan ke atasan jika perlu."[119]

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pemberian penghargaan tidak hanya bersifat simbolik, tetapi juga fungsional dalam pengembangan karier, seperti pemberian promosi tugas atau dukungan administratif dalam penilaian kinerja. Di sisi lain, sanksi diterapkan secara bertahap dengan pendekatan pembinaan, bukan penghukuman. Teguran diberikan secara proporsional dan tidak langsung melompat ke langkah yang lebih berat kecuali jika pelanggaran dilakukan berulang kali. Strategi ini memungkinkan pegawai untuk melakukan refleksi dan perbaikan diri secara konstruktif.

Yusaena (Staf Pengadministrasi) mengungkapkan:

> "Sistemnya adil. Kalau ada prestasi, biasanya diberi apresiasi atau dipuji di hadapan teman-teman. Kalau salah, ditegur tapi tidak dipermalukan."[120]

Pernyataan ini menegaskan bahwa sistem yang diterapkan oleh pimpinan terasa adil dan membangun di mata pegawai. Penghargaan diberikan secara terbuka sebagai bentuk motivasi, sementara sanksi diberikan secara pribadi, tanpa mempermalukan pegawai. Pendekatan ini menjaga martabat individu sekaligus

---

[119] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[120] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

memberikan efek jera yang sehat. Hal ini menunjukkan bahwa reward and punishment yang diterapkan bukan hanya sekadar alat kontrol, tetapi juga menjadi sarana pembentukan karakter dan tanggung jawab.

Agus Salim, S.Pd.I (Penghulu), menambahkan:

> "Kami tahu konsekuensinya kalau lalai. Tapi Kepala KUA tetap beri kesempatan perbaikan. Itu yang buat kami segan."[121]

Kutipan ini memperlihatkan bahwa sanksi bukan untuk menakut-nakuti, melainkan sebagai bentuk pembelajaran. Kepala KUA memberikan ruang bagi pegawai untuk memperbaiki kesalahan terlebih dahulu sebelum mengambil langkah administratif lebih lanjut. Pegawai merasa dihormati, tetapi tetap waspada terhadap aturan yang ada. Rasa segan yang muncul bukan karena takut, tetapi karena adanya rasa hormat terhadap sistem yang dijalankan secara bijak.

Hasmita (Pengadministrasi Perkantoran) menyatakan:

> "Kalau rajin, kita dikasih tugas tambahan yang penting. Kalau malas, pasti ditegur. Tapi tegasnya tetap sopan."[122]

Penghargaan tidak hanya dalam bentuk materi atau promosi formal, tetapi juga berupa kepercayaan untuk memegang tugas yang strategis. Hal ini dianggap sebagai bentuk pengakuan terhadap kedisiplinan dan integritas pegawai. Sementara itu, sanksi tetap diberikan dengan menjaga etika komunikasi, sehingga menciptakan atmosfer kerja yang tetap sehat dan kondusif.

---

[121] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[122] Hasmita, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

Tasraunah menyampaikan:

> "Pimpinan kami tidak kasar kalau menegur. Tapi kami tetap merasa malu kalau ditegur karena tahu itu konsekuensi."[123]

Kutipan ini menunjukkan bahwa bentuk sanksi yang diberikan memiliki efek psikologis yang cukup untuk membangun kesadaran dan tanggung jawab tanpa harus bersifat keras atau merendahkan. Pegawai memahami bahwa teguran adalah bagian dari sistem yang harus dijalankan secara konsisten dan fair.

Tusmiunah menambahkan:

> "Yang penting semua perlakuannya adil. Tidak ada yang dibeda-bedakan. Itu yang bikin kami semangat."[124]

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala, Bapak Fajar Shodiq, S.H., sangat berpengaruh dalam membina kedisiplinan pegawai. Kepemimpinan beliau bersifat situasional dan integratif, yang tampak melalui penerapan berbagai gaya seperti karismatik, demokratis, otoriter, transaksional, dan transformasional. Masing-masing gaya digunakan secara kontekstual sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakter pegawai, sehingga pembinaan kedisiplinan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga menyentuh aspek moral dan spiritual.

Gaya kepemimpinan karismatik tercermin dari keteladanan pribadi Kepala KUA dalam hal kedisiplinan waktu, kesantunan komunikasi, dan komitmen

---

[123] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[124] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

terhadap tugas. Beliau dihormati bukan karena otoritas jabatan semata, melainkan karena integritas dan sikap rendah hati yang menginspirasi pegawai. Keteladanan ini menciptakan atmosfer kerja yang nyaman dan penuh rasa hormat, sehingga pegawai terdorong untuk disiplin secara sukarela, bukan karena paksaan. Sementara itu, gaya demokratis terlihat dalam cara beliau melibatkan seluruh staf dalam pengambilan keputusan dan perencanaan program. Kepala KUA membuka ruang diskusi, menghargai pendapat staf, dan mendorong partisipasi aktif, baik dalam forum resmi maupun kegiatan lapangan. Hal ini memperkuat rasa memiliki terhadap lembaga dan menumbuhkan kesadaran kolektif akan pentingnya disiplin sebagai tanggung jawab bersama.

Dalam kondisi tertentu yang menuntut ketegasan dan kecepatan pengambilan keputusan, Kepala KUA menerapkan gaya kepemimpinan otoriter secara situasional. Beliau tidak ragu untuk mengambil keputusan langsung saat dibutuhkan, namun tetap menyampaikan penjelasan kepada staf setelahnya guna menjaga transparansi dan keharmonisan. Pendekatan ini mencerminkan kepemimpinan strategis yang bertanggung jawab dan adaptif terhadap situasi lapangan. Selain itu, gaya transaksional juga diterapkan melalui sistem penghargaan dan sanksi yang adil. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik diberikan apresiasi, baik secara lisan maupun dalam bentuk peluang pelatihan atau tugas strategis. Sebaliknya, pelanggaran disiplin ditangani secara bertahap mulai dari teguran personal hingga sanksi administratif, dengan pendekatan yang tetap mengedepankan pembinaan dan keadilan.

Gaya transformasional menjadi fondasi utama dalam membangun motivasi kerja dan kedisiplinan yang berkelanjutan. Kepala KUA selalu menekankan bahwa pekerjaan yang dilakukan bukan hanya tanggung jawab administratif, melainkan juga merupakan bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah. Nilai-nilai spiritual seperti keikhlasan, amanah, dan tanggung jawab senantiasa ditanamkan dalam setiap pengarahan, apel pagi, maupun rapat kerja. Hal ini membangun motivasi intrinsik di kalangan pegawai untuk bekerja dengan sepenuh hati dan menjaga kedisiplinan sebagai bentuk pengabdian, bukan semata-mata kewajiban.

Pembinaan kedisiplinan yang dilakukan oleh Kepala KUA mencakup beberapa aspek penting. Dalam hal kepatuhan terhadap aturan, pegawai menunjukkan sikap taat terhadap prosedur kerja, etika pelayanan, dan standar operasional yang telah ditetapkan. Penegakan aturan dilakukan secara konsisten namun tetap humanis, sehingga menciptakan rasa aman dan rasa adil di antara pegawai. Kehadiran dan ketepatan waktu juga menjadi perhatian utama, dengan sistem absensi online yang dikombinasikan dengan pendekatan persuasif untuk membina pegawai yang bermasalah. Partisipasi aktif dalam kegiatan kelembagaan menunjukkan bahwa kedisiplinan telah menjadi budaya kerja yang dibangun secara kolektif. Setiap pegawai dilibatkan sesuai kapasitasnya dan diberikan kepercayaan untuk mengembangkan potensi masing-masing, yang berdampak langsung pada meningkatnya rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap lembaga.

Motivasi kerja turut dibina melalui berbagai bentuk penghargaan dan kesempatan berkembang. Kepala KUA memberikan pujian secara terbuka,

kesempatan pelatihan, serta tugas tambahan bagi pegawai yang menunjukkan dedikasi tinggi. Sebaliknya, kesalahan dan pelanggaran ditanggapi dengan pendekatan pembinaan, bukan penghukuman semata. Sistem reward and punishment ini dijalankan secara adil dan bertahap, sehingga pegawai merasa dihargai sekaligus bertanggung jawab atas tugas dan perilakunya. Hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala KUA mampu menciptakan kedisiplinan yang bersifat sukarela, berbasis nilai, dan berorientasi pada pembinaan karakter.

Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan Kepala KUA dalam membina kedisiplinan pegawai di KUA Kecamatan Tolala mencerminkan integrasi antara profesionalisme, spiritualitas, dan nilai-nilai keislaman. Pendekatan kepemimpinan yang adaptif, edukatif, dan penuh keteladanan ini mampu membentuk budaya kerja yang harmonis, disiplin, dan berorientasi pelayanan publik yang berkualitas. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya efektif dalam mengelola organisasi, tetapi juga mencerminkan prinsip rahmatan lil ‘alamin dalam praktik administrasi publik berbasis keagamaan.

Adapun hasil studi dokumentasi memperkuat temuan observasi dan wawancara. Dokumen kehadiran pegawai yang dikelola melalui aplikasi absensi Pusaka menunjukkan kedisiplinan yang terjaga dan terpantau secara objektif. Notulen rapat dan berita acara kegiatan menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di KUA dilakukan secara musyawarah, mengindikasikan gaya kepemimpinan yang demokratis. Surat tugas, laporan evaluasi, dan pembagian peran menunjukkan sistem manajemen kerja yang adil dan berbasis meritokrasi,

mencerminkan gaya transaksional dalam penugasan dan reward. Surat edaran dari Kepala KUA berisi arahan yang tegas namun terbuka terhadap masukan, menunjukkan keseimbangan antara gaya otoriter dan demokratis.

Selain itu, dokumentasi kegiatan sosial dan keagamaan menunjukkan keaktifan Kepala KUA dalam membangun relasi dengan masyarakat, serta peran beliau sebagai pembina spiritual yang menanamkan nilai-nilai Islam yang inklusif dan humanis, selaras dengan pendekatan transformasional. Dokumen reward and punishment juga menunjukkan adanya mekanisme sanksi bertahap serta bentuk penghargaan yang diberikan secara formal kepada pegawai berprestasi. Namun demikian, studi dokumentasi juga mencatat beberapa tantangan, seperti ketidakhadiran pegawai dalam kegiatan di luar jam kerja serta belum optimalnya pelaporan evaluasi secara menyeluruh, yang menjadi catatan untuk perbaikan berkelanjutan dalam implementasi kepemimpinan.

Dengan demikian, hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi secara konsisten menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala KUA Kecamatan Tolala berkontribusi besar terhadap pembinaan kedisiplinan pegawai. Pendekatan kepemimpinan yang adaptif, teladan, dan berlandaskan nilai-nilai spiritual membentuk budaya kerja yang tertib, kolaboratif, dan profesional. Hal ini tidak hanya menciptakan kedisiplinan administratif, tetapi juga menumbuhkan kesadaran moral, tanggung jawab kolektif, dan loyalitas pegawai terhadap lembaga, sejalan dengan nilai-nilai kepemimpinan dalam Islam yang rahmatan lil ‘alamin.

2. Perspektif Pendidikan Agama Islam terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala KUA dalam Membina Kedisiplinan Pegawai

Hasil observasi di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Tolala menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan oleh Kepala KUA, Bapak Fajar Shodiq, S.H., sangat menekankan pendekatan spiritual dan keteladanan sebagai dasar pembinaan kedisiplinan.[125] Dalam rutinitas harian, Kepala KUA secara konsisten hadir lebih awal dan memberikan pengarahan dengan nada religius yang menanamkan nilai kejujuran, amanah, dan tanggung jawab. Ia sering menyisipkan pesan-pesan moral Islami dalam arahan apel pagi maupun dalam forum internal lainnya. Hal ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan mengarah pada gaya transformasional, yang tidak hanya menargetkan kepatuhan administratif, tetapi juga menumbuhkan kesadaran spiritual dalam diri pegawai. Sikap beliau yang santun, disiplin waktu, serta mengedepankan pendekatan humanis dalam pembinaan menunjukkan adanya gaya karismatik dan keteladanan Islami, yang secara efektif menjadi inspirasi bagi para staf. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pembinaan kedisiplinan di KUA tidak hanya berlangsung dalam bentuk instruksi formal, tetapi juga melalui penciptaan suasana kerja yang religius dan penuh makna.

a. Tujuan

Pembinaan kedisiplinan pegawai di KUA Kecamatan Tolala tidak hanya bertujuan menciptakan keteraturan kerja secara administratif, melainkan diarahkan untuk membentuk karakter pegawai yang beriman, bertanggung jawab,

[125] *Observasi* di KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara, tanggal 17 Juni 2025.

dan memiliki kesadaran spiritual dalam menjalankan tugas. Tujuan ini sejalan dengan nilai-nilai dalam Pendidikan Islam, yakni membentuk manusia yang berperan sebagai *hamba Allah* dan *khalifah* di muka bumi.

Kepala KUA, Fajar Shodiq, S.Ag, menyatakan:

> "Saya selalu mengingatkan bahwa pekerjaan kita bukan sekadar tugas administratif, tapi juga amanah dari Allah. Sebagai hamba Allah dan khalifah, kita dituntut untuk bekerja dengan jujur, adil, dan penuh tanggung jawab."[126]

Pernyataan Kepala KUA menegaskan bahwa tugas aparatur negara harus dimaknai sebagai bentuk pengabdian kepada Allah. Dengan menanamkan nilai spiritual dalam rutinitas kerja, kedisiplinan tidak hanya lahir dari aturan, tetapi dari kesadaran bahwa tugas adalah bentuk ibadah dan tanggung jawab ilahiah.

Yusaena (Staf KUA Kecamatan Tolala) menambahkan:

> "Iya, pembinaan di kantor ini sangat bernuansa islami dan mengingatkan kami pada tanggung jawab sebagai hamba Allah."[127]

Yusaena merasakan bahwa suasana kerja di KUA dipenuhi dengan nuansa religius yang memengaruhi sikap kerja para pegawai. Kesadaran sebagai hamba Allah menjadi sumber motivasi dalam melaksanakan tugas dengan disiplin, jujur, dan amanah.

Tasraunah (Penyuluh Agama) menyampaikan:

> "Menurut saya, tujuan pembinaan sudah sesuai dengan prinsip pendidikan Islam, yakni membentuk pribadi berakhlak dan bertanggung jawab. Ada peningkatan kesadaran akan peran sebagai hamba Allah dan pelayan

[126] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[127] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

umat."[128]

Sebagai penyuluh agama, Tasraunah menilai bahwa pembinaan di KUA telah berhasil menginternalisasi nilai-nilai Islam dalam diri pegawai. Peran pegawai tidak hanya sebagai pelaksana administratif, tetapi juga pelayan umat yang harus menampilkan akhlak mulia dan tanggung jawab sosial.

H. Jahid (Tokoh Masyarakat) menyatakan:

> "Saya lihat pembinaan di KUA cukup berhasil. Pegawainya terlihat santun, menjaga adab, dan banyak yang aktif dalam kegiatan keagamaan di lingkungan sekitar."[129]

Pandangan masyarakat memperkuat bahwa hasil dari pembinaan kedisiplinan berlandaskan nilai Islam benar-benar tampak dalam kehidupan sosial pegawai. Sikap santun dan keterlibatan dalam kegiatan keagamaan menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual bukan sekadar teori, tetapi terwujud dalam perilaku nyata.

Agus Salim, S.Pd.I (Penghulu) mengungkapkan:

> "Kami selalu diingatkan bahwa tugas kita bukan hanya administratif, tetapi juga dakwah. Itu membuat kami bekerja dengan hati-hati, karena sadar tugas ini bernilai ibadah."[130]

Sebagai penghulu, Agus Salim menyadari bahwa setiap tindakan yang dilakukan di tempat kerja memiliki dimensi ibadah. Ketika pegawai memahami

---

[128] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[129] H. Jahid, "Tokoh Masyarakat Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 28 Juni 2025.

[130] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

pekerjaannya sebagai bagian dari dakwah, maka kedisiplinan menjadi keharusan yang lahir dari rasa tanggung jawab spiritual.

Hasmita (Pengadministrasi Perkantoran) menyatakan:

> "Kalau ada pengarahan dari pimpinan, biasanya dikaitkan dengan nilai kejujuran dan amanah. Jadi bukan sekadar aturan, tapi disampaikan dengan pendekatan agama."[131]

Menurut Hasmita, pendekatan pembinaan yang digunakan tidak bersifat legalistik, melainkan dibalut dengan nilai keislaman. Hal ini membuat pegawai lebih mudah menerima dan memahami pentingnya menjalankan tugas dengan jujur dan bertanggung jawab sebagai bagian dari akhlak Islami.

Tusmiunah (Pengadministrasi Perkantoran) menyampaikan:

> "Saya merasa bekerja di sini membuat saya makin sadar bahwa tugas itu amanah. Kalau lalai, bukan cuma salah di kantor, tapi juga di hadapan Allah."[132]

Tusmiunah mengaitkan tugas kantor dengan pertanggungjawaban akhirat. Kesadaran seperti ini menjadi fondasi kuat dalam membentuk kedisiplinan kerja yang tidak bergantung pada pengawasan eksternal, melainkan berasal dari kesadaran batin.

b. Materi

Materi pembinaan di KUA Kecamatan Tolala menitikberatkan pada nilai-nilai keislaman seperti akhlak, kejujuran, ibadah, dan tanggung jawab. Materi ini

---

[131] Hasmita, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[132] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

tidak bersifat teoritis semata, melainkan diintegrasikan dalam konteks kerja sebagai pelayan masyarakat yang menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman. Penyampaian materi dilakukan secara berkelanjutan melalui berbagai forum seperti apel pagi, pengajian, pengarahan rutin, serta dalam evaluasi kerja.Kepala

KUA, Fajar Shodiq, S.Ag, menjelaskan:

> "Saya menekankan pentingnya akhlak mulia, kejujuran, disiplin waktu, serta kesadaran spiritual melalui ibadah. Semua itu saya sisipkan dalam kegiatan apel, pengajian, dan evaluasi kerja."[133]

Pernyataan ini menunjukkan bahwa materi pembinaan yang diberikan tidak hanya berupa informasi normatif, melainkan juga menjadi pengingat moral harian. Dengan menyisipkan nilai-nilai tersebut dalam forum kerja resmi maupun informal, Kepala KUA membentuk budaya kerja yang berbasis pada ajaran Islam yang membumi dalam keseharian pegawai.

Yusaena (Staf KUA Kecamatan Tolala) mengatakan:

> "Nilai-nilai seperti kejujuran, amanah, dan kerja ikhlas sering disampaikan. Sangat relevan karena kami melayani masyarakat."[134]

Menurut Yusaena, nilai-nilai keislaman yang disampaikan dalam pembinaan sangat kontekstual dengan tugas mereka. Kejujuran dan amanah bukan hanya prinsip spiritual, tetapi menjadi landasan profesional dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan dapat dipercaya.

---

[133] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[134] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

Tasraunah (Penyuluh Agama) menyatakan:

> "Dalam kegiatan pembinaan, nilai-nilai seperti akidah, ibadah, dan akhlak selalu ditekankan, baik dalam pengajian maupun pengarahan."[135]

Sebagai bagian dari tim penyuluh, Tasraunah melihat bahwa materi pembinaan tidak hanya menyentuh aspek perilaku sosial, tetapi juga spiritualitas personal. Penekanan pada akidah dan ibadah memperkuat landasan moral pegawai dan membantu mereka membangun karakter yang seimbang antara nilai duniawi dan ukhrawi.

H. Jahid (Tokoh Masyarakat) menyampaikan:

> "Saya sering melihat pegawai KUA ikut dalam kegiatan masjid, aktif di pengajian, dan menjaga sikap sopan santun. Nilai-nilai seperti akhlak dan ibadah sangat terlihat."[136]

Dari perspektif masyarakat, dampak dari materi pembinaan tampak nyata dalam sikap dan aktivitas keagamaan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa materi yang diajarkan tidak hanya dipahami, tetapi juga diamalkan dalam kehidupan sosial-keagamaan, sehingga meningkatkan citra KUA sebagai lembaga yang mencerminkan nilai Islam.

Agus Salim, S.Pd.I (Penghulu) mengungkapkan:

> "Setiap kami turun lapangan, selalu diingatkan untuk jaga akhlak. Karena pelayanan kita itu dilihat langsung oleh masyarakat."[137]

---

[135] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[136] H. Jahid, "Tokoh Masyarakat Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 28 Juni 2025.

[137] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

Bagi Agus Salim yang sering berinteraksi langsung dengan masyarakat, materi pembinaan tentang akhlak menjadi sangat penting. Ini membuktikan bahwa pembinaan telah menyentuh aspek profesionalitas dan etika pelayanan secara bersamaan.

Hasmita (Pengadministrasi Perkantoran) menyatakan:

> "Materi yang disampaikan itu sederhana tapi masuk. Seperti jangan menunda pekerjaan, jaga ucapan, dan tetap senyum saat melayani."[138]

Hasmita menunjukkan bahwa materi pembinaan tidak selalu disampaikan dalam bahasa teoretis, melainkan menggunakan contoh konkret dan relevan. Pendekatan ini menjadikan materi lebih mudah diterima dan diterapkan oleh pegawai dalam tugas harian.

Tusmiunah (Pengadministrasi Perkantoran) menyampaikan:

> "Sering disampaikan bahwa kita harus sabar dan ikhlas. Karena kerja di sini bukan hanya tugas, tapi juga ibadah."[139]

c. Media

Media merupakan alat penting dalam proses pembinaan kedisiplinan, khususnya dalam menyampaikan materi keislaman dan pesan motivasi kerja. Di KUA Kecamatan Tolala, media yang digunakan cukup bervariasi. Mulai dari metode konvensional seperti ceramah langsung dan pengarahan tatap muka, hingga pemanfaatan teknologi digital seperti WhatsApp grup untuk membagikan

[138] Hasmita, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[139] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

materi dakwah, motivasi, dan informasi kegiatan. Pemilihan media disesuaikan dengan kebutuhan, waktu, dan kemudahan akses bagi seluruh pegawai.

Kepala KUA, Fajar Shodiq, S.Ag, menjelaskan:

> "Kami menggunakan media lisan melalui ceramah dan pengarahan langsung. Tapi dalam beberapa hal kami juga memakai WhatsApp grup untuk membagikan materi-materi motivasi atau jadwal kegiatan pembinaan secara digital."[140]

Pernyataan ini menunjukkan bahwa Kepala KUA menerapkan pendekatan kombinatif antara metode tradisional dan modern. Ceramah dan pengarahan tatap muka digunakan dalam kegiatan rutin seperti apel atau pengajian. Sementara media digital seperti WhatsApp berfungsi sebagai media pelengkap yang memungkinkan informasi keagamaan dan motivasi tetap tersampaikan secara cepat, meskipun pegawai tidak berada di kantor.

Yusaena (Staf KUA Kecamatan Tolala) menambahkan:

> "Tidak hanya ceramah, kadang lewat grup WhatsApp juga ada pesan-pesan motivasi atau tausiyah singkat dari pimpinan."[141]

Pemanfaatan WhatsApp tidak hanya untuk keperluan administratif, tetapi juga dimanfaatkan sebagai sarana dakwah internal yang rutin. Tausiyah singkat dari pimpinan membantu menjaga semangat kerja dan memperkuat kesadaran spiritual pegawai, terutama saat tidak ada pembinaan langsung.

---

[140] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[141] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

Tasraunah (Penyuluh Agama) menyatakan:

> "Media yang digunakan cukup bervariasi. Selain ceramah langsung, kami menggunakan WhatsApp grup untuk menyebarkan materi dakwah, ayat motivasi, dan informasi kegiatan."[142]

Fleksibilitas media menjadi salah satu kekuatan dalam pembinaan di KUA. Penggunaan media digital memudahkan penyuluh dalam menjangkau seluruh pegawai, dan memungkinkan materi keagamaan tetap tersampaikan secara rutin di luar waktu kerja formal.

H. Jahid (Tokoh Masyarakat) menyebutkan:

> "Ya, saya pernah melihat kegiatan ceramah di KUA, dan kadang ada penyuluhan agama yang dibagikan lewat grup WhatsApp atau media sosial."[143]

Pandangan eksternal ini menunjukkan bahwa KUA tidak tertinggal dalam penggunaan teknologi informasi untuk memperluas jangkauan dakwah dan pembinaan moral, bahkan ke lingkungan masyarakat sekitar.

Agus Salim, S.Pd.I (Penghulu) mengungkapkan:

> "Ceramah di apel dan grup WhatsApp itu sangat membantu. Kadang cuma satu kalimat dari pimpinan bisa jadi pengingat buat kita."[144]

Pesan-pesan singkat di media digital tidak kalah efektif dibanding ceramah panjang. Informasi yang padat dan relevan mampu memberikan dampak psikologis dan spiritual yang signifikan dalam memperkuat motivasi dan kedisiplinan pegawai.

---

[142] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[143] H. Jahid, "Tokoh Masyarakat Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 28 Juni 2025.

[144] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

Hasmita (Pengadministrasi Perkantoran) menyampaikan:

> "Biasanya setiap hari Senin ada ceramah atau pengarahan. Tapi kalau ada hal mendesak, info langsung dikirim di grup."

Penggunaan media digital memungkinkan komunikasi pembinaan tetap berjalan meskipun tidak secara langsung. Ini memperlihatkan bahwa media digunakan secara adaptif sesuai situasi, tanpa mengurangi esensi pesan yang ingin disampaikan.

Tusmiunah (Pengadministrasi Perkantoran) menambahkan:

> "Kalau pas kegiatan besar, info pembagian tugas sampai pesan-pesan keagamaan juga disebar lewat grup."[145]

d. Metode

Metode pembinaan yang diterapkan oleh Kepala KUA Kecamatan Tolala bersifat kombinatif, yakni menggabungkan ceramah, keteladanan, pendekatan dialogis, serta metode informal seperti diskusi santai seusai ibadah bersama atau saat apel pagi. Pendekatan ini dipilih untuk menciptakan pembinaan yang tidak kaku, tetapi menyentuh secara emosional dan spiritual, sekaligus memungkinkan terjadinya keterlibatan aktif pegawai dalam proses pembentukan karakter.

Kepala KUA, Fajar Shodiq, S.Ag, menyatakan:

> "Saya lebih banyak menggunakan metode ceramah dan keteladanan. Saya percaya bahwa memberi contoh langsung akan lebih membekas. Namun, dalam forum-forum kecil saya juga membuka diskusi agar mereka merasa dilibatkan."[146]

---

[145] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

[146] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

Metode keteladanan menjadi inti pendekatan pembinaan. Kepala KUA meyakini bahwa contoh nyata dari pimpinan lebih mudah ditiru daripada sekadar nasihat. Selain itu, forum-forum kecil seperti diskusi selepas kegiatan ibadah juga dimanfaatkan untuk membangun kedekatan dan membuka ruang refleksi bersama.

Yusaena (Staf KUA Kecamatan Tolala) menjelaskan:

> "Metode informal seperti sharing saat apel atau setelah salat berjamaah. Itu terasa lebih menyentuh."[147]

Pegawai merasakan bahwa pembinaan tidak hanya berlangsung dalam ruang formal, melainkan juga dalam interaksi harian yang mengalir. Metode informal seperti sharing keagamaan di sela-sela kegiatan ibadah membuat nilai-nilai disiplin lebih mudah diserap karena disampaikan dalam suasana yang hangat dan spiritual.

Tasraunah menyampaikan:

> "Menurut saya, metode paling efektif pemimpin yang memberi contoh disiplin dan santun akan lebih mudah ditiru. Selain itu, pendekatan dialogis juga penting untuk mendorong perubahan dari dalam diri pegawai."[148]

Keteladanan dan dialog menjadi kunci dalam membangun kesadaran internal pegawai. Pembinaan yang tidak bersifat top-down melainkan mengajak pegawai berdiskusi, dinilai lebih mampu mengubah perilaku secara mendalam dan bertahan lama.

---

[147] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[148] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

H. Jahid (Tokoh Masyarakat) menyebutkan:

> "Kelihatan sekali. Kepala KUA sering memberi nasihat dan menjadi contoh dalam bersikap. Pegawai juga mengikuti dengan menjaga etika dalam bekerja dan bermasyarakat."[149]

Dari sudut pandang eksternal, tokoh masyarakat melihat dampak dari metode pembinaan yang diterapkan. Keteladanan Kepala KUA berdampak pada perilaku pegawai yang menjaga adab dan sopan santun, baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan sosial di masyarakat.

e. Evaluasi.

Evaluasi dalam pembinaan keislaman di KUA Kecamatan Tolala tidak dilakukan secara formal atau berbasis angka semata, melainkan mengutamakan pendekatan observatif, kontekstual, dan afektif. Penilaian difokuskan pada perubahan sikap, kedisiplinan, tanggung jawab, serta pengamalan nilai-nilai Islam dalam lingkungan kerja sehari-hari. Evaluasi dilakukan secara berkelanjutan dan digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan efektivitas pembinaan ke depan.

Kepala KUA, Fajar Shodiq, S.Ag, menjelaskan:

> "Saya lihat dari perubahan sikap mereka, kedisiplinan, tanggung jawab, dan semangat kerja. Selain itu, saya juga meminta masukan dari rekan kerja atau atasan langsung. Evaluasi ini dilakukan secara berkala dan menjadi bahan pembinaan berikutnya."[150]

Pernyataan ini menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh Kepala KUA bersifat menyeluruh dan bersumber dari pengamatan langsung. Proses evaluasi tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga memperhatikan proses dan

---

[149] H. Jahid, "Tokoh Masyarakat Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 28 Juni 2025.

[150] Fajar Shodiq, "Kepala KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

dinamika kerja pegawai. Penilaian ini bersifat reflektif dan menjadi dasar dalam menyusun langkah-langkah pembinaan yang lebih tepat sasaran.

Yusaena (Staf KUA Kecamatan Tolala) mengatakan:

> "Ada, biasanya dalam bentuk observasi pimpinan terhadap sikap kerja kami. Kadang juga disampaikan secara langsung jika ada yang perlu diperbaiki."[151]

Menurut Yusaena, evaluasi dilakukan secara informal namun intensif. Penilaian yang dilakukan langsung oleh pimpinan memungkinkan koreksi cepat terhadap hal-hal yang dianggap perlu ditingkatkan. Dengan cara ini, evaluasi menjadi media pembelajaran yang efektif dan berkelanjutan bagi pegawai.

Tasraunah (Penyuluh Agama) menyatakan:

> "Penilaian dilakukan secara informal melalui pengamatan langsung. Aspek yang dilihat meliputi kedisiplinan, sikap sopan, dan partisipasi dalam kegiatan keagamaan."[152]

Sebagai penyuluh agama, Tasraunah menekankan bahwa evaluasi mencakup aspek afektif dan spiritual. Kedisiplinan dan etika kerja tidak terpisah dari keterlibatan dalam kegiatan keagamaan. Dengan pendekatan ini, pembinaan menjadi lebih menyentuh sisi batin pegawai dan menumbuhkan kesadaran dalam menjalankan tugas sebagai ibadah.

H. Jahid (Tokoh Masyarakat) menyampaikan:

> "Dampaknya positif. Banyak pegawai KUA yang jadi panutan, disegani di lingkungan, dan aktif dalam kegiatan sosial keagamaan."[153]

---

[151] Yusaena, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 23 Juni 2025.

[152] Tasraunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

[153] H. Jahid, "Tokoh Masyarakat Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 28 Juni 2025.

Dari sudut pandang masyarakat, dampak dari proses evaluasi tampak jelas pada sikap dan keterlibatan pegawai di tengah masyarakat. Evaluasi yang berbasis perilaku dan praktik keagamaan dinilai mampu menciptakan pegawai yang bukan hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga menjadi teladan moral di lingkungannya.

Agus Salim, S.Pd.I (Penghulu) mengungkapkan:

> "Biasanya hasil evaluasi disampaikan saat pengarahan atau rapat. Kami juga diminta introspeksi, apa yang kurang dan perlu diperbaiki."[154]

Agus Salim menunjukkan bahwa evaluasi bersifat dialogis. Penyampaian hasil evaluasi tidak dilakukan secara kaku, melainkan menjadi bagian dari forum refleksi bersama. Ini membangun budaya kerja yang terbuka terhadap kritik dan perbaikan.

Hasmita (Pengadministrasi Perkantoran) menyatakan:

> "Kalau saya pribadi, merasa terbantu karena kalau ada kesalahan langsung dikasih tahu. Jadi tahu apa yang harus dibenahi."

Bagi Hasmita, evaluasi yang bersifat langsung dan personal memberikan dampak positif dalam proses belajar. Koreksi yang dilakukan dengan pendekatan humanis membantu pegawai meningkatkan kualitas kerjanya tanpa merasa tertekan.

Tusmiunah (Pengadministrasi Perkantoran) menyampaikan:

> "Biasanya lewat obrolan santai juga disampaikan kalau ada yang kurang. Itu bagus, jadi tidak menegangkan tapi tetap masuk pesannya."[155]

---

[154] Agus Salim, "Penghulu KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 25 Juni 2025.

Evaluasi yang dilakukan melalui pendekatan informal seperti obrolan ringan justru dianggap efektif. Menurut Tusmiunah, cara ini membuat pesan lebih mudah diterima karena disampaikan dengan suasana yang nyaman dan kekeluargaan.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pimpinan, staf, penyuluh agama, hingga tokoh masyarakat menguatkan bahwa gaya kepemimpinan di KUA Kecamatan Tolala bersinergi erat dengan nilai-nilai dalam Pendidikan Islam. Informan menyatakan bahwa pembinaan kedisiplinan di KUA berangkat dari pemahaman bahwa tugas pegawai bukan semata urusan birokratis, tetapi merupakan amanah dari Allah SWT. Pegawai dipandang sebagai khalifah dan pelayan umat, sehingga integritas, kedisiplinan, dan akhlak mulia menjadi bagian tak terpisahkan dari tanggung jawab spiritual mereka. Dalam pernyataannya, Kepala KUA menekankan bahwa tugas ASN di lingkungan Kementerian Agama adalah bentuk pengabdian yang memiliki dimensi ibadah. Hal ini diperkuat oleh para staf yang merasa bahwa pembinaan selalu dikaitkan dengan nilai-nilai agama seperti kejujuran, amanah, sabar, dan ikhlas. Pembinaan juga dilakukan dengan pendekatan dialogis dan edukatif, di mana pimpinan tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga menjadi pembimbing spiritual dan motivator. Wawancara dengan tokoh masyarakat menunjukkan bahwa hasil dari gaya kepemimpinan ini tercermin dalam sikap sosial pegawai yang santun dan aktif dalam kegiatan keagamaan. Keseluruhan wawancara menegaskan bahwa gaya kepemimpinan

[155] Tusmiunah, "Staf KUA Kecamatan Tolala Kabupaten Kolaka Utara", *Wawancara*, Kolaka Utara, 24 Juni 2025.

Kepala KUA telah berhasil menginternalisasi nilai-nilai Islam secara menyeluruh dalam kedisiplinan kerja.

Berdasarkan studi dokumentasi dokumen-dokumen pembinaan yang ditelaah, seperti daftar hadir, laporan kegiatan, berita acara pembinaan, serta catatan evaluasi, memperlihatkan adanya sistem kerja yang tertib, terorganisir, dan bernuansa Islami. Beberapa dokumen menunjukkan adanya penyisipan materi-materi keislaman dalam pengajian internal, apel, maupun pengarahan pimpinan. Materi pembinaan menekankan nilai-nilai seperti akhlak karimah, kejujuran, tanggung jawab, disiplin waktu, dan kesabaran. Media yang digunakan pun bervariasi, mulai dari ceramah langsung hingga pemanfaatan teknologi seperti WhatsApp group yang menyebarkan tausiyah dan motivasi islami. Metode yang diterapkan juga mencerminkan prinsip teladan, diskusi reflektif, dan penguatan nilai-nilai keislaman secara kontekstual. Evaluasi terhadap kedisiplinan pegawai dilakukan bukan dengan pendekatan kaku, tetapi dengan observasi perilaku, umpan balik langsung, dan refleksi bersama dalam forum informal. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak hanya administratif, tetapi juga menyentuh dimensi afektif dan spiritual yang menjadi inti dalam pendidikan Islam. Pegawai yang kurang disiplin tidak langsung ditegur secara keras, melainkan diberi pendekatan pembinaan yang bersifat edukatif dan penuh kasih, sesuai dengan prinsip *amar ma'ruf nahi munkar*.

Dari observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Tolala dalam membina kedisiplinan pegawai telah sejalan dengan tujuan utama Pendidikan Islam, yaitu

membentuk insan yang beriman, berakhlak mulia, dan bertanggung jawab sebagai hamba Allah dan khalifah di bumi. Gaya kepemimpinan tersebut tidak hanya mendorong kepatuhan terhadap aturan birokrasi, tetapi juga memperkuat kesadaran spiritual dan akhlak Islami yang menjadi fondasi utama dalam membangun budaya kerja yang profesional dan bernilai ibadah. Pendekatan yang keteladanan, dialogis, edukatif, serta berlandaskan nilai-nilai Islam inilah yang menjadikan pembinaan kedisiplinan di KUA Tolala bersifat komprehensif, humanis, dan berkelanjutan**,** serta berdampak nyata dalam membentuk karakter pegawai yang religius dan berintegritas.

C. Pembahasan

1. Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala KUA dalam Membina Kedisiplinan Pegawai di KUA Kecamatan Tolala

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala KUA Kecamatan Tolala berkontribusi terhadap pembinaan kedisiplinan pegawai. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, dengan data yang diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi.

Berdasarkan hasil observasi langsung, ditemukan bahwa Kepala KUA, Bapak Fajar Shodiq, S.H., menunjukkan kehadiran yang konsisten dan aktif dalam membina kedisiplinan pegawai melalui keteladanan pribadi. Beliau secara rutin datang lebih awal, menyambut pegawai secara langsung, dan memberikan pengarahan singkat sebelum memulai kegiatan kerja. Sikap ini menunjukkan gaya

kepemimpinan karismatik yang membentuk budaya disiplin dari contoh nyata, bukan sekadar instruksi formal.

Suasana kerja di lingkungan KUA Tolala juga terpantau partisipatif dan terbuka, di mana pegawai diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Ini mencerminkan penerapan gaya kepemimpinan demokratis yang mampu menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif terhadap keberhasilan organisasi. Dalam kondisi tertentu yang membutuhkan ketegasan dan kecepatan, Kepala KUA tidak ragu mengambil keputusan sendiri, namun tetap menjelaskan kepada staf setelahnya. Hal ini memperlihatkan adanya gaya otoriter yang diterapkan secara strategis dan situasional.

Sistem penghargaan dan sanksi di KUA Tolala juga menunjukkan karakteristik dari gaya kepemimpinan transaksional. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik mendapatkan apresiasi secara lisan maupun kesempatan mengikuti pelatihan, sedangkan pelanggaran disiplin ditangani secara bertahap, mulai dari teguran personal hingga sanksi administratif. Pendekatan ini dilakukan dengan prinsip keadilan dan pembinaan, bukan semata-mata hukuman.

Selain pendekatan administratif, Kepala KUA juga menanamkan nilai-nilai spiritual dalam setiap pengarahan dan interaksi dengan pegawai. Dalam apel pagi, rapat kerja, maupun forum informal, beliau kerap mengaitkan pekerjaan dengan dimensi ibadah, pengabdian, dan keikhlasan. Pendekatan ini menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada pengembangan karakter dan motivasi intrinsik pegawai.

Hasil wawancara mendukung temuan dari observasi. Pegawai merasa bahwa Kepala KUA adalah sosok yang adil, bijaksana, dan inspiratif. Mereka menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan memberikan rasa aman, dihargai, dan dimotivasi untuk bekerja lebih baik. Bahkan dalam situasi pelanggaran, pembinaan dilakukan secara personal dan konstruktif, tidak mempermalukan pegawai, tetapi justru mendorong perubahan sikap yang lebih positif.

Studi dokumentasi juga menunjukkan konsistensi penerapan gaya kepemimpinan yang efektif. Dokumen seperti daftar hadir, laporan kegiatan, surat tugas, dan catatan evaluasi menunjukkan bahwa pembinaan dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan. Sistem absensi menggunakan aplikasi Pusaka memungkinkan pengawasan kehadiran secara objektif dan real time. Dokumentasi kegiatan sosial dan keagamaan juga menunjukkan partisipasi aktif Kepala KUA dalam menjalin hubungan dengan masyarakat dan memperkuat peran kelembagaan.

Secara umum, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala KUA Kecamatan Tolala adalah kombinasi dari lima pendekatan utama: karismatik, demokratis, otoriter (situasional), transaksional, dan transformasional. Masing-masing gaya digunakan secara proporsional dan sesuai kebutuhan, membentuk kepemimpinan yang adaptif, inklusif, dan efektif.

Dampak dari penerapan gaya kepemimpinan tersebut sangat terasa dalam peningkatan kedisiplinan pegawai. Pegawai menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, kehadiran tepat waktu, partisipasi aktif dalam program, serta semangat

kerja yang tinggi. Budaya kerja di KUA Tolala menjadi lebih tertib, harmonis, dan produktif.

Dari sudut pandang Pendidikan Islam, gaya kepemimpinan ini sangat relevan dengan nilai-nilai kepemimpinan Islami yang menekankan keteladanan, keadilan, tanggung jawab, dan pengabdian. Kepala KUA berperan tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai pembimbing spiritual yang menanamkan nilai-nilai akhlak dan keikhlasan dalam menjalankan tugas. Hal ini sejalan dengan tujuan utama pendidikan Islam, yaitu membentuk insan yang bertakwa, berakhlak mulia, dan bertanggung jawab sebagai khalifah di muka bumi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala KUA Kecamatan Tolala terbukti efektif dalam membina kedisiplinan pegawai. Gaya kepemimpinan yang integratif dan bernuansa spiritual ini dapat menjadi model yang patut ditiru dalam lembaga-lembaga keagamaan lainnya, khususnya dalam konteks pelayanan publik berbasis nilai-nilai Islam.

Gaya kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Tolala selaras dengan perspektif Islam tentang tanggung jawab pemimpin sebagaimana disebutkan dalam hadis:

كُلُّكُمْ رَاعٍ ، وَكُلُّكُمْ مسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

> “Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan ditanya tentang yang dipimpinnya.” (HR. Bukhari no. 893 dan Muslim no. 1829)[156]

[156] SINDOmedia, ‘Hadis Tentang Pemimpin’, *SINDO NEWS.COM*, 2024.

Hadis ini menggarisbawahi pentingnya akuntabilitas dan amanah dalam kepemimpinan, sebagaimana ditunjukkan oleh Kepala KUA dalam membina stafnya secara adil, bijaksana, dan bertanggung jawab. Dalam konteks ini, seorang pemimpin harus menjalankan tugasnya dengan penuh keadilan, keteladanan, dan kepedulian terhadap mereka yang dipimpinnya.

Allah SWT menegaskan dalam QS. Al-Baqarah: 30:

وَاِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰۤىِٕكَةِ ۖاِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗقَالُوْٓا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاۤءَۚ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗقَالَ اِنِّيْٓ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

"Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: 'Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.' Mereka berkata: 'Apakah Engkau hendak menjadikan (khalifah) orang yang akan membuat kerusakan di dalamnya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji-Mu dan menyucikanMu?' Tuhan berfirman: 'Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.'" (QS. Al-Baqarah: 30)[157]

Secara teologis, QS. Al-Baqarah/2:30 menggambarkan bahwa manusia adalah khalifah di bumi yang mengemban tanggung jawab memelihara dan mengatur dengan adil. Dalam konteks ini, peran Kepala KUA sebagai khalifah kecil di lingkup organisasi terlihat dari kemampuannya mengelola, membimbing, dan menanamkan nilai-nilai luhur kepada bawahannya. Selain ayat tersebut, dalam QS. An-Nisa: 58, Allah SWT berfirman:

۞ اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّوا الْاَمٰنٰتِ اِلٰٓى اَهْلِهَاۙ وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِ ۗاِنَّ اللّٰهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهٖ ۗاِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًاۢ بَصِيْرًا ﴿٥٨﴾

[157] Kementerian Agama RI, 'Qur'an Kemenag', *Kementerian Agama RI*, 2022 <https://quran.kemenag.go.id/>.

> "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkannya dengan adil. Sesungguhnya Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat." (QS. An-Nisa: 58)[158]

Ayat di atas juga menekankan pentingnya menunaikan amanah dan menetapkan keputusan secara adil, yang terefleksi dalam gaya kepemimpinan Kepala KUA yang demokratis, terbuka, dan menjunjung keadilan dalam penugasan dan evaluasi.

Secara teoritis, kepemimpinan yang diterapkan Kepala KUA juga selaras dengan pendapat Siagian, yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan kehendak pemimpin meskipun mungkin tidak menyenanginya. Kepala KUA mampu mempengaruhi stafnya dengan pendekatan persuasif dan keteladanan. Begitu pula teori Blancard dan Hersey menekankan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu, yang sangat sesuai dengan fleksibilitas gaya otoriter situasional yang dilakukan oleh Kepala KUA. Teori George R. Terry yang menekankan kepemimpinan sebagai hubungan sukarela dalam pencapaian tujuan juga terbukti melalui gaya transformasional dan demokratis yang menciptakan suasana kerja harmonis dan kolaboratif.[159]

---

[158]Kementerian Agama RI, 'Qur'an Kemenag', *Kementerian Agama RI*, 2022 <https://quran.kemenag.go.id/>.

[159]Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 214.

Dalam regulasi formal, gaya kepemimpinan Kepala KUA relevan dengan amanat KMA RI No. 517 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Urusan Agama dan Permenag No. 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama. Kedua peraturan ini menekankan peran Kepala KUA sebagai pelayan publik sekaligus pembina keagamaan yang wajib menjamin tata kelola profesional dan berintegritas.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil riset lain. Penelitian Ardyansah dkk menyatakan bahwa menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan sebesar 69,1% terhadap kepuasan kerja, serupa dengan pengaruh gaya kepemimpinan Kepala KUA yang menumbuhkan semangat kerja stafnya[160]. Penelitian Ramadani menyatakan bahwa membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan profesionalisme guru berpengaruh terhadap kinerja guru, sejalan dengan temuan bahwa gaya kepemimpinan Kepala KUA turut memengaruhi kedisiplinan dan kinerja pegawai[161]. Putri menyatakan bahwa menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan, yang juga relevan dalam konteks KUA Tolala.[162] Sementara itu, penelitian Aziz menyatakan bahwa

---

[160]Agung Mifta Ardiyansyah, dkk., *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Operator Gardu Induk*, Jurnal Psikoligi Malahayati, Vol. 6, No. 2 (2024), h. 288.

[161] Ramadhani Desrilla, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 2 Kota Jambi*, (Jambi: Universitas Jambi, 2023), h. x.

[162]Firdanita Wandira Dwi Putri, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Aneka Pustaka Multimedia Jakarta Tahun 2023*, Jurnal Cahaya Mandalika, (2023), h. 1885.

mengungkap bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak pada kinerja melalui perilaku inovatif sebagai mediator, menegaskan pentingnya pemimpin sebagai penggerak potensi SDM.[163]

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala KUA Kecamatan Tolala adalah bentuk kepemimpinan yang integratif, efektif, dan berbasis nilai-nilai Islam. Pendekatan karismatik, demokratis, otoriter (situasional), transaksional, dan transformasional diterapkan secara sinergis dan adaptif. Pemimpin tidak hanya hadir sebagai administrator, tetapi juga sebagai pembina spiritual dan motivator yang menciptakan suasana kerja yang religius, adil, dan profesional.

Kepemimpinan ini berdampak nyata dalam pembinaan kedisiplinan pegawai, yang terlihat dalam kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, partisipasi aktif, serta peningkatan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan Kepala KUA juga selaras dengan ajaran Islam, teori kepemimpinan modern, serta regulasi kelembagaan. Oleh karena itu, model kepemimpinan ini layak dijadikan rujukan dalam penguatan tata kelola organisasi keagamaan dan peningkatan kualitas pelayanan publik yang berlandaskan nilai-nilai rahmatan lil 'alamin.

2. Perspektif Pendidikan Agama Islam Terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala KUA dalam Membina Kedisiplinan Pegawai

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala KUA Kecamatan Tolala, Bapak Fajar

[163]Yendhy Ismail Aziz, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening (Studi pada CV. Indyferyto Management)*, (Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2024), h. ix.

Shodiq, S.H., mampu membentuk kedisiplinan pegawai baik dari aspek administratif, etis, maupun spiritual. Gaya kepemimpinan yang diterapkan mencakup kombinasi antara gaya karismatik, demokratis, otoriter situasional, transaksional, dan transformasional. Pendekatan yang dilakukan bukan hanya melalui instruksi formal, melainkan dengan keteladanan, pembinaan spiritual, dan sistem reward-punishment yang proporsional. Temuan ini diperoleh melalui observasi langsung, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi.

Dari hasil observasi, diketahui bahwa Kepala KUA konsisten hadir lebih awal, menyapa pegawai dengan santun, dan secara rutin menyisipkan nasihat agama dalam pengarahan kerja. Gaya karismatik tampak dalam sikap rendah hati dan komitmennya terhadap tugas, sedangkan gaya transformasional tercermin dalam upaya membangun kesadaran spiritual pegawai agar memahami tugas sebagai ibadah. Gaya demokratis terlihat saat beliau membuka ruang diskusi dalam forum-forum resmi, sementara gaya otoriter diterapkan secara bijaksana saat dihadapkan pada situasi mendesak yang memerlukan keputusan cepat. Gaya transaksional diterapkan melalui pemberian apresiasi bagi pegawai disiplin dan peneguran secara bertahap bagi yang melanggar.

Wawancara mendalam dengan pegawai, penyuluh, dan tokoh masyarakat mengungkap bahwa pembinaan di KUA Tolala sangat menekankan nilai-nilai Islam, seperti kejujuran, amanah, sabar, dan ikhlas. Pegawai mengaku merasakan suasana kerja yang religius dan kondusif, yang membentuk kedisiplinan bukan karena takut hukuman, tetapi karena kesadaran sebagai hamba Allah. Hal ini

sejalan dengan hadis Nabi Muhammad SAW, hadis ini menegaskan pentingnya tanggung jawab dan akuntabilitas dalam kepemimpinan.:

كُلُّكُمْ رَاعٍ ، وَكُلُّكُمْ مسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan ditanya tentang yang dipimpinnya." (HR. Bukhari no. 893 dan Muslim no. 1829)[164]

Studi dokumentasi mendukung temuan observasi dan wawancara. Dokumen seperti daftar hadir, laporan evaluasi, surat tugas, serta dokumentasi kegiatan keagamaan menunjukkan bahwa sistem kerja di KUA Tolala berjalan tertib, transparan, dan terarah. Sistem absensi menggunakan aplikasi Pusaka sebagai wujud kedisiplinan berbasis teknologi. Materi pembinaan juga terlihat dalam dokumen pengajian, ceramah, dan tausiyah yang disampaikan melalui media seperti WhatsApp grup, apel pagi, dan pengajian rutin.

Kepemimpinan Kepala KUA jika dikaitkan dengan QS. Al-Baqarah/2:30, menunjukkan makna bahwa manusia diangkat sebagai khalifah di bumi untuk mengelola dengan adil dan bertanggung jawab. Kepala KUA menjalankan peran tersebut dalam skala kelembagaan dengan mengedepankan nilai-nilai keislaman dalam kepemimpinan.

وَاِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰۤىِٕكَةِ ۖاِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗقَالُوْٓا اَتَجْعَلُ فِيْهَا
مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَۚ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّيْٓ اَعْلَمُ
مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

"Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: 'Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.' Mereka berkata: 'Apakah Engkau hendak menjadikan (khalifah) orang yang akan membuat kerusakan di dalamnya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa

[164] SINDOmedia, 'Hadis Tentang Pemimpin', SINDO NEWS.COM, 2024.

bertasbih dengan memuji-Mu dan menyucikanMu?' Tuhan berfirman: 'Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.'" (QS. Al-Baqarah: 30)[165]

Selanjutnya, QS. An-Nisa/4:58 menjelaskan pentingnya menunaikan amanah dan menetapkan keputusan dengan adil, yang tercermin dalam gaya demokratis dan transaksional Kepala KUA dalam memberi tugas dan melakukan evaluasi pegawai.

۞ اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّوا الْاَمٰنٰتِ اِلٰٓى اَهْلِهَاۙ وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِۗ اِنَّ اللّٰهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهٖۗ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًاۢ بَصِيْرًا ۝٥٨

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkannya dengan adil. Sesungguhnya Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat." (QS. An-Nisa: 58)[166]

Secara teoritis, temuan penelitian ini selaras dengan konsep kepemimpinan menurut Siagian yang menekankan pengaruh pemimpin terhadap bawahannya agar bersedia melakukan perintah, meskipun tidak menyenangkan. Kepala KUA mampu memengaruhi bawahannya secara persuasif melalui pendekatan spiritual. Teori Blancard dan Hersey menekankan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu, yang tampak dalam penerapan gaya otoriter situasional. Sedangkan George R. Terry menekankan kepemimpinan sebagai bentuk kerja sama sukarela,

[165] Kementerian Agama RI, 'Qur'an Kemenag', *Kementerian Agama RI*, 2022 <https://quran.kemenag.go.id/>.

[166] Kementerian Agama RI, 'Qur'an Kemenag', *Kementerian Agama RI*, 2022 <https://quran.kemenag.go.id/>.

sejalan dengan gaya demokratis dan transformasional yang menciptakan suasana kerja kolaboratif.

Regulasi juga menjadi landasan legal atas praktik kepemimpinan ini. KMA RI No. 517 Tahun 2001[167] dan Permenag No. 19 Tahun 2019[168] mengamanatkan bahwa Kepala KUA harus mampu menjalankan fungsi pembinaan, pelayanan, dan manajerial berbasis nilai-nilai agama. Kepala KUA Tolala telah menjalankan mandat ini dengan baik melalui integrasi nilai Islam dalam pembinaan pegawai.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh temuan studi sebelumnya. Ardyansah dkk. menyatakan bahwa menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan (69,1%) terhadap kepuasan kerja. Ramadani menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan profesionalisme berkontribusi terhadap kinerja guru (24,3%).[169] Putri menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.[170] Aziz menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui perilaku inovatif sebagai mediator. Keempat studi tersebut menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang

---

[167] BPK RI, 'Permenag Nomor 14 Tahun 2010 Keputusan Menteri Agama RI Nomor 517 Tahun 2001', 2010.

[168] Kementerian Agama Republik Indonesia, 'Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Agama, Instansi Vertikal Kementerian', *Indonesia, Kementerian Agama*, 879, 2014, 2004–6 <kemenag.go.id>.

[169]Agung Mifta Ardiyansyah, dkk., *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Operator Gardu Induk*, Jurnal Psikoligi Malahayati, Vol. 6, No. 2 (2024), h. 288.

[170]Agung Mifta Ardiyansyah, dkk., *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Operator Gardu Induk*, Jurnal Psikoligi Malahayati, Vol. 6, No. 2 (2024), h. 288.

inklusif, inspiratif, dan adaptif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, seperti yang terjadi di KUA Kecamatan Tolala.[171]

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Tolala tidak hanya berhasil membina kedisiplinan pegawai secara administratif, tetapi juga secara spiritual dan moral. Model kepemimpinan ini sangat relevan dengan nilai-nilai Al-Qur'an, hadis, teori kepemimpinan, regulasi kelembagaan, serta temuan riset mutakhir. Pendekatan yang integratif dan bernuansa keislaman ini layak dijadikan rujukan dalam pengembangan tata kelola kepemimpinan pada lembaga keagamaan dan pelayanan publik di Indonesia.

Penelitian ini berangkat dari pengamatan empiris terhadap gaya kepemimpinan Kepala KUA yang bersifat kombinatif dan kontekstual, yakni memadukan gaya karismatik, demokratis, otoriter situasional, transaksional, dan transformasional. Pendekatan kepemimpinan tersebut tidak semata-mata bertumpu pada mekanisme formal administratif, melainkan mengintegrasikan pendekatan spiritual dan nilai-nilai Islam dalam pembinaan kedisiplinan pegawai. Kepala KUA menjalankan fungsinya sebagai pemimpin tidak hanya sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pembina moral dan spiritual.

Jika dibandingkan dengan dalil keagamaan, konsep kepemimpinan yang ditunjukkan Kepala KUA sejalan dengan QS. Al-Baqarah/2:30 dan QS. An-Nisa/4:58 yang menekankan tanggung jawab manusia sebagai khalifah dan

[171]Yendhy Ismail Aziz, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening (Studi pada CV. Indyferyto Management)*, (Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2024), h. ix.

pentingnya menunaikan amanah serta berlaku adil. Hadis Nabi Muhammad SAW yang menyatakan bahwa setiap orang adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya menjadi kerangka normatif dari gaya kepemimpinan yang mengedepankan akuntabilitas dan integritas, yang juga ditampilkan dalam praktik keseharian Kepala KUA.

Secara teoritis, praktik kepemimpinan ini mengonfirmasi teori dari Siagian, Blancard & Hersey, serta George R. Terry yang memandang kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi**,** memotivasi, dan mengarahkan secara sukarela demi mencapai tujuan bersama.[172] Namun, penelitian ini mengembangkan gagasan tersebut lebih jauh, dengan menunjukkan bahwa dalam konteks lembaga keagamaan, pengaruh kepemimpinan tidak hanya berasal dari otoritas struktural, melainkan juga dari otoritas moral dan spiritual.

Dalam konteks regulasi, praktik ini telah menjabarkan dengan konkret mandat dari KMA No. 517 Tahun 2001[173] dan Permenag No. 19 Tahun 2019[174], yang menekankan pembinaan ASN berbasis nilai-nilai agama dan pelayanan publik yang manusiawi. Dibandingkan dengan hasil riset-riset sebelumnya yang lebih menekankan hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja, penelitian ini menambahkan elemen pendekatan spiritual sebagai instrumen pembinaan kedisiplinan, yang belum banyak dikaji secara spesifik.

---

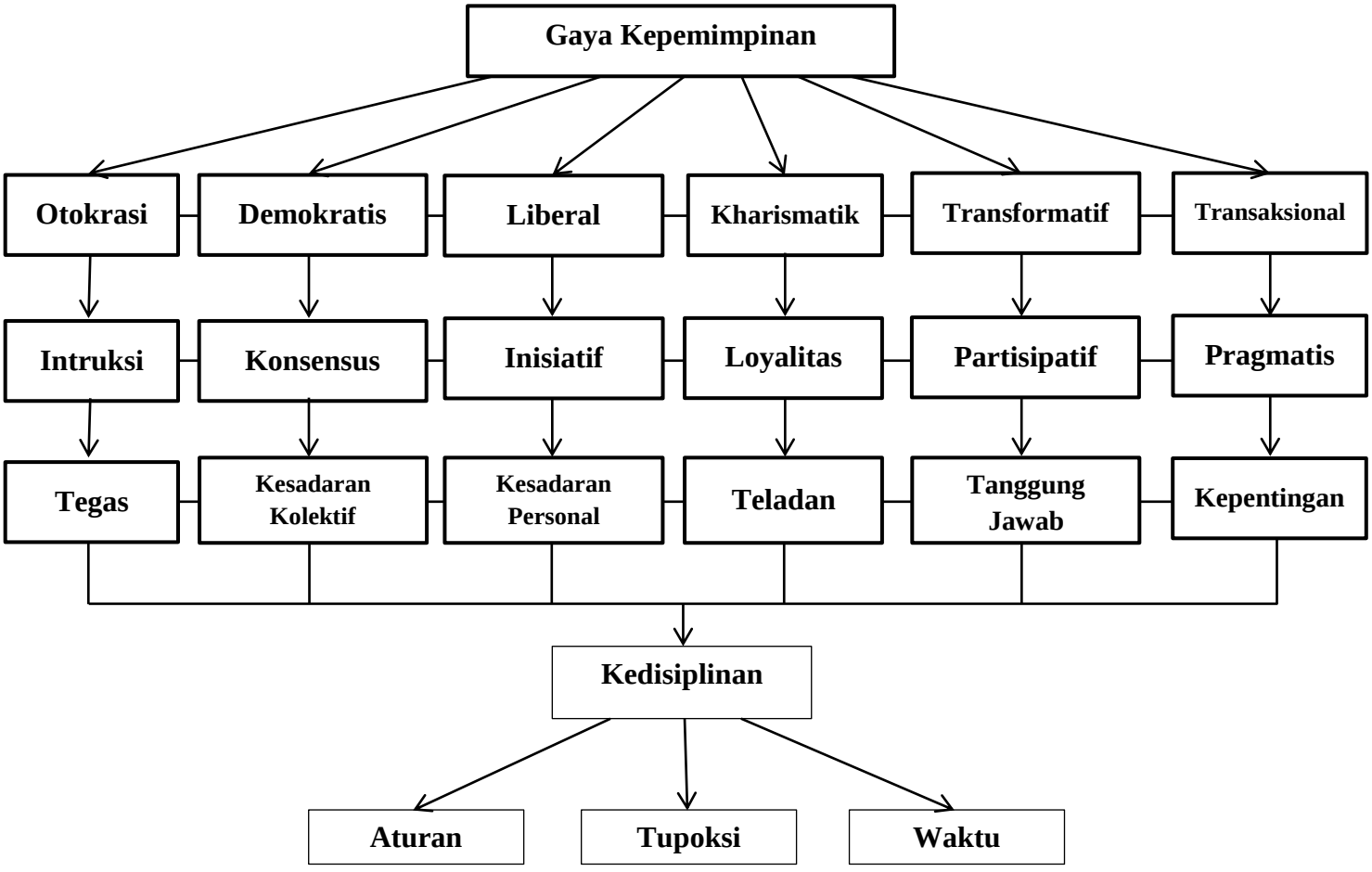
[172]Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 214.

[173] BPK RI, 'Permenag Nomor 14 Tahun 2010 Keputusan Menteri Agama RI Nomor 517 Tahun 2001', 2010.

[174] Kementerian Agama Republik Indonesia, 'Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Agama, Instansi Vertikal Kementerian', *Indonesia, Kementerian Agama*, 879, 2014, 2004–6 <kemenag.go.id>.

Dari integrasi data lapangan dan teori, peneliti menemukan bahwa Pembinaan kedisiplinan pegawai di KUA Kecamatan Tolala tidak hanya berorientasi pada struktur organisasi dan mekanisme kontrol formal, tetapi secara esensial dibangun melalui pendekatan spiritual yang menyatu dalam keteladanan, pengarahan moral, serta kesadaran ibadah dalam bekerja**.**

Dengan demikian, temuan utama *(novelty)* penelitian ini adalah Model Pembinaan Kedisiplinan Berbasis Kepemimpinan Spiritual Islami, yang dapat dilihat pada bagan di bawah ini yaitu:



Bagan Temuan Utama *(novelty)* Penelitian

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan judul *"*Gaya Kepemimpinan Kepala Kantor Urusan Agama dalam Membina Kedisiplinan Pegawai di Kantor Urusan Agama Kecamatan Tolala" melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Penerapan gaya kepemimpinan Kepala KUA di KUA Kecamatan Tolala dilakukan secara kombinatif melalui pendekatan karismatik, demokratis, otoriter situasional, transaksional, dan transformasional. Strategi pembinaan kedisiplinan diterapkan melalui keteladanan sikap, dialog personal, pengambilan keputusan yang tegas, serta sistem penghargaan dan sanksi yang proporsional. Pendekatan ini disesuaikan dengan situasi, karakter pegawai, dan dinamika tugas, sehingga membentuk disiplin kerja yang menyatu dalam budaya organisasi.
2. Dari perspektif Pendidikan Agama Islam, gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala KUA telah mencerminkan nilai-nilai kepemimpinan Islami, seperti keteladanan, amanah, adil, tanggung jawab, dan pembinaan yang humanis. Nilai-nilai ini sesuai dengan prinsip Islam dalam QS. Al-Baqarah: 30, QS. An-Nisa: 58, dan hadis Nabi tentang tanggung jawab kepemimpinan. Kepala KUA menjalankan fungsi bukan hanya sebagai administrator, melainkan juga sebagai pembina spiritual dan moral yang menanamkan kesadaran ibadah dalam menjalankan tugas, sehingga

kedisiplinan pegawai tidak hanya bersifat formalistik, tetapi juga bernilai ibadah.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Kepala KUA dan Pimpinan Instansi Keagamaan**,** disarankan untuk mengembangkan model kepemimpinan spiritual Islami yang tidak hanya menekankan pengawasan dan aturan, tetapi juga memadukan keteladanan dan nilai-nilai agama dalam pembinaan pegawai agar kedisiplinan tumbuh secara intrinsik dan berkelanjutan.
2. Bagi ASN dan Pegawai Kementerian Agama**,** diharapkan agar memahami bahwa tugas yang dijalankan bukan hanya kewajiban administratif, tetapi juga merupakan bentuk ibadah dan amanah. Dengan demikian, kedisiplinan kerja akan tumbuh dari kesadaran hati dan komitmen moral, bukan semata-mata karena pengawasan atasan.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya**,** disarankan untuk mengembangkan model konseptual dari gaya kepemimpinan Islami dalam bentuk modul pelatihan atau kerangka kepemimpinan ASN berbasis spiritualitas, agar dapat direplikasi dan dikaji lebih luas di lembaga-lembaga pemerintah lainnya, khususnya di bawah naungan Kementerian Agama..

DAFTAR PUSTAKA

Amalia, Dzikrillah Rizqi, Bambang Swasto, and Heru Susilo, 'Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Di Pabrik Gula Kebon Agung Malang)', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 36.1 (2016), 137–46

Ardiyansyah Agung Mifta, dkk. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Operator Gardu Induk. *Jurnal Psikoligi Malahayati. Vol. 6. No. 2.*

Aziz Yendhy Ismail. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening (Studi pada CV. Indyferyto Management). Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Azwar, Saifuddin. (2010) *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bajrie, Farah Zihan, and Wresni Pujiyati, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Gabuswetan Kabupaten Indramayu', *Edum Journal*, 6.2 (2023), 44–55 <https://doi.org/10.31943/edumjournal.v6i2.129>

BPK RI, 'Permenag Nomor 14 Tahun 2010 Keputusan Menteri Agama RI Nomor 517 Tahun 2001', 2010

Creswell, John W, and J David Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Sage publications, 2017)

Departemen Agama RI. (2011). Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah. Bandung: Dipenegoro.

Departemen Agama RI. (2004). Tugas-Tugas Penjabat Pencatatan Nikah, Bimbingan Masyarakat Islam dan Penyelengaraan Haji. Departemen Agama RI, Jakarta.

Desrilla Ramadhani. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 2 Kota Jambi. Jambi: Universitas Jambi.

Fathoni, Abdurrahmat. (2009). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Fitrah, Muh, *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus* (CV Jejak (Jejak Publisher), 2019)

Hasibuan, Malayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Hidayat, Rahmat, 'Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja', *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5.1 (2021), 16–23 <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>

Indonesia, Kementerian Agama Republik, 'Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja

Agama, Instansi Vertikal Kementerian', *Indonesia, Kementerian Agama*, 879, 2014, 2004–6 <kemenag.go.id>

Irawan, Purna. Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Tolala. Wawancara. Tgl 22 September 2024.

Joewono, Heri. (2002). *Pokok-Pokok Pikiran Kepemimpinan Abad 21*. Jakarta: Balai Pustaka.

Kementerian Agama RI, 'Qur'an Kemenag', *Kementerian Agama RI*, 2022 <https://quran.kemenag.go.id/>

Kepegawaian, Pejabat Pembina, 'Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil', *Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952.*, 2021, 2013–15

Maskur, Muhammad Noor Wahidin, Morgan Primawan, *Disiplin Kerja: Tanggung Jawab, Reward Dan Punishment*, 2024

Miles, Matthew B, A Michael Huberman, Johnny Saldana, and Tjetjep Rohindi Rohidi, 'Analisis Data', 1996, 61

Nasution, S. (2002). *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nawawi, Hadari. (2001). *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: UGM Pres.

Putri Firdanita Wandira Dwi. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Aneka Pustaka Multimedia Jakarta Tahun 2023. *Jurnal Cahaya Mandalika.*

Qudratilah, Meity Taqdir. (2011). Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa.

Rivai, Veihzal. Deddy Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

SINDOmedia, 'Hadis Tentang Pemimpin', *SINDO NEWS.COM*, 2024

Soehartono, Irawan. (2008). *Metodologi Penelitian Sosial*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Sudaryono. (2014). *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Kencana.

UU, 'UU RI No.5 Tahun 2014 Tentang ASN', *Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia*, 2014, 1–104 <sc.syekhnurjati.ac.id/esscamp/aturan/APARATUR_SIPIL_NEGARA_(ASN).pdf%5Cn>

Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.