

SIFAT, TINGKAH LAKU, DAN KONTINGENSI DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (STUDI KASUS PADA KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAMBI)

Rosy Gunawan¹, Hendri², Abdul Faqih³, Jamrizal⁴

^{1, 2, 3, 4}Universitas Islam Mamba'ul ulum

Email : hendri041277@gmail.com

ABSTRACT. Leadership in public educational organizations plays a strategic role in determining institutional effectiveness and performance. The Ministry of Religious Affairs of Jambi City, as a public religious service institution, requires leadership that integrates managerial competence, spiritual values, and adaptability to organizational dynamics. This study aims to analyze leadership traits, leadership behavior, and the application of contingency leadership within the Ministry of Religious Affairs of Jambi City. The research employs a qualitative approach using descriptive-analytical methods through literature review and analysis of leadership practices in religious bureaucracy. The findings indicate that leadership in the Ministry of Religious Affairs of Jambi City reflects a combination of transformational, participative, and situational leadership styles. The leader demonstrates integrity-based and value-driven leadership traits, supported by behaviors that encourage innovation, participation, and situational adaptability according to organizational conditions and staff characteristics. The integration of these leadership approaches positively contributes to organizational effectiveness and the improvement of public service quality grounded in spiritual values.

Keywords: contingency leadership, educational leadership, leadership traits, Ministry of Religious Affairs, transformational leadership, .

ABSTRAK.

Kepemimpinan dalam organisasi publik pendidikan memiliki peran strategis dalam menentukan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi kelembagaan. Kementerian Agama Kota Jambi sebagai institusi pelayanan publik keagamaan membutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan aspek manajerial, spiritual, dan adaptif terhadap dinamika organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sifat kepemimpinan, tingkah laku kepemimpinan, serta penerapan kepemimpinan kontingensi dalam konteks Kementerian Agama Kota Jambi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi deskriptif-analitis melalui kajian pustaka dan analisis fenomena kepemimpinan birokrasi keagamaan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan di Kementerian Agama Kota Jambi mencerminkan perpaduan antara kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan situasional. Kepala Kementerian Agama menunjukkan sifat kepemimpinan yang berlandaskan integritas, nilai religius, dan tanggung jawab moral, disertai perilaku kepemimpinan yang mendorong inovasi, partisipasi, serta penyesuaian gaya kepemimpinan terhadap situasi dan karakter aparatur. Integrasi ketiga pendekatan kepemimpinan tersebut berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik berbasis nilai-nilai spiritual.

Kata kunci: kepemimpinan pendidikan, sifat kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan kontingensi, Kementerian Agama.

Article History

Submission: 11/20/2025

Revision: 12/13/2025

Accepted: 12/26/2026

Published: 07/16/2026

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur fundamental dalam keberlangsungan dan keberhasilan sebuah organisasi (Northouse, 2021). Dalam konteks organisasi pendidikan dan lembaga pemerintahan yang berbasis keagamaan, kepemimpinan memiliki peran yang lebih kompleks karena tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif dan manajerial, tetapi juga

menyentuh dimensi moral, etika, dan spiritual (Yukl & Gardner, 2020). Pemimpin dituntut mampu mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan secara efektif, sekaligus menjadi teladan dalam sikap, perilaku, dan pengambilan keputusan yang berlandaskan nilai-nilai agama (Mawardi & Rahmawati, 2023).

Kementerian Agama sebagai institusi pemerintah memiliki tanggung jawab strategis dalam mengelola pendidikan keagamaan, membina kehidupan beragama, serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat (Kementerian Agama RI, 2024). Kompleksitas tugas tersebut menuntut adanya kepemimpinan yang profesional, adaptif, dan berintegritas. Kepemimpinan di lingkungan Kementerian Agama tidak hanya diukur dari kemampuan menjalankan fungsi birokrasi, tetapi juga dari kemampuannya membangun hubungan kerja yang harmonis, menciptakan suasana kerja yang kondusif, serta menginternalisasikan nilai-nilai keislaman dalam praktik kepemimpinan sehari-hari (Fauzi & Anam, 2025).

Seiring dengan perkembangan zaman dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, pola kepemimpinan di instansi pemerintah mengalami perubahan yang signifikan. Model kepemimpinan yang bersifat otoriter dan sentralistik mulai ditinggalkan dan digantikan dengan kepemimpinan yang lebih partisipatif, komunikatif, dan berorientasi pada pemberdayaan sumber daya manusia (Osborne, 2021). Dalam hal ini, pemimpin dituntut untuk mampu memahami karakter bawahan, memberikan motivasi kerja, serta mendorong partisipasi aktif dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan organisasi (Robbins & Judge, 2022).

Secara teoritis, kajian kepemimpinan berkembang melalui berbagai pendekatan yang saling melengkapi. Pendekatan sifat (*trait approach*) memandang bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh karakteristik pribadi yang melekat pada diri pemimpin, seperti kejujuran, tanggung jawab, kecerdasan, dan keteladanan moral. Pendekatan tingkah laku (*behavioral approach*) menekankan pada pola perilaku pemimpin dalam memimpin, terutama dalam hal orientasi terhadap tugas dan hubungan kerja. Sementara itu, pendekatan kontingensi atau situasional (*contingency approach*) berpandangan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi, melainkan keberhasilan kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan, kondisi organisasi, dan karakteristik bawahan (Lussier & Achua, 2023).

Dalam praktik kepemimpinan di Kementerian Agama Kota Jambi, ketiga pendekatan tersebut dapat ditemukan secara simultan (Haris & Syahputra, 2024). Pemimpin dituntut memiliki sifat kepemimpinan yang mencerminkan nilai-nilai religius, menerapkan perilaku kepemimpinan yang mampu membangun kerja sama dan komunikasi yang efektif, serta menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan dinamika organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di lingkungan Kementerian Agama tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya organisasi, nilai keagamaan, serta tuntutan pelayanan publik yang terus berkembang (Suryani et al., 2025).

Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih dijumpai berbagai tantangan, seperti perbedaan karakter aparatur, kompleksitas tugas, serta dinamika hubungan kerja yang memerlukan kecakapan kepemimpinan yang matang. Oleh karena itu, kajian mengenai kepemimpinan menjadi penting untuk memahami bagaimana sifat kepemimpinan, tingkah laku kepemimpinan, dan penerapan kepemimpinan kontingensi dijalankan dalam konteks organisasi keagamaan, khususnya di lingkungan Kementerian Agama Kota Jambi.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam praktik kepemimpinan yang diterapkan di Kementerian Agama Kota Jambi, dengan fokus pada analisis sifat kepemimpinan, tingkah laku kepemimpinan, serta penerapan kepemimpinan kontingensi. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan kepemimpinan di lembaga keagamaan dan organisasi pendidikan, serta menjadi bahan rujukan dalam upaya peningkatan efektivitas kinerja dan kualitas pelayanan publik berbasis nilai-nilai Islam.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan yang terjadi di lingkungan Kementerian Agama Kota Jambi, khususnya yang berkaitan dengan sifat kepemimpinan, tingkah laku kepemimpinan, serta penerapan kepemimpinan kontingensi (Creswell & Creswell, 2023). Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai kondisi, pola, serta praktik kepemimpinan sebagaimana yang terjadi secara nyata di lapangan.

Lokasi penelitian ini adalah Kantor Kementerian Agama Kota Jambi. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi tersebut merupakan lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan pendidikan dan pembinaan kehidupan keagamaan masyarakat, sehingga praktik kepemimpinan yang diterapkan memiliki karakteristik tersendiri yang menarik untuk dikaji. Selain itu, Kementerian Agama Kota Jambi memiliki struktur organisasi yang kompleks dengan beragam unit kerja, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh data yang komprehensif terkait kepemimpinan dalam organisasi birokrasi keagamaan.

Subjek penelitian ditentukan secara purposive, yaitu dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Patton, 2024). Subjek penelitian meliputi pimpinan dan aparatur di lingkungan Kementerian Agama Kota Jambi yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan langsung dalam pelaksanaan kepemimpinan organisasi. Teknik purposive sampling digunakan agar data yang diperoleh benar-benar mencerminkan praktik kepemimpinan yang menjadi fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi (Sugiyono, 2024). Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung pola interaksi antara pimpinan dan bawahan, cara pengambilan keputusan, serta suasana kerja di lingkungan kantor. Wawancara dilakukan secara tidak terstruktur dengan tujuan memberikan keleluasaan kepada informan untuk menyampaikan pandangan, pengalaman, dan penilaian mereka terkait kepemimpinan yang diterapkan. Melalui wawancara ini, peneliti berupaya menggali informasi yang lebih mendalam mengenai gaya kepemimpinan, bentuk komunikasi, serta respons bawahan terhadap kebijakan dan arahan pimpinan.

Dokumentasi digunakan sebagai teknik pendukung untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Dokumen yang dianalisis meliputi struktur organisasi, program kerja, laporan kegiatan, serta dokumen resmi lain yang berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan di Kementerian Agama Kota Jambi. Data dokumentasi ini berfungsi untuk memperkuat temuan penelitian dan memberikan gambaran kontekstual mengenai sistem dan mekanisme kerja organisasi.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2020). Data yang diperoleh dari lapangan terlebih dahulu direduksi dengan cara memilih dan memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian naratif yang sistematis agar mudah dipahami.

Tahap akhir analisis data adalah penarikan kesimpulan, yaitu merumuskan makna dan pola kepemimpinan yang ditemukan berdasarkan hasil interpretasi data secara menyeluruh.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi teknik (Flick, 2023). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dengan demikian, data yang dihasilkan diharapkan memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi dan mampu menggambarkan praktik kepemimpinan di Kementerian Agama Kota Jambi secara objektif dan mendalam.

HASIL

Sifat Kepemimpinan di Lingkungan Kementerian Agama Kota Jambi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan di lingkungan Kementerian Agama Kota Jambi memiliki sifat kepemimpinan yang kuat dan relevan dengan tuntutan organisasi modern. Sifat kepemimpinan yang menonjol meliputi tanggung jawab, integritas, ketegasan dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan membangun hubungan interpersonal yang baik dengan bawahan. Pimpinan menunjukkan kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kewenangan yang diemban, khususnya dalam memastikan program kerja terlaksana sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Yukl (2015) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh karakter personal pemimpin, terutama integritas, kepercayaan diri, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Selain itu, Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa sifat kepemimpinan yang mencerminkan kejujuran dan tanggung jawab akan meningkatkan kepercayaan bawahan serta memperkuat legitimasi kepemimpinan dalam organisasi.

Pimpinan Kementerian Agama Kota Jambi juga menunjukkan sikap terbuka terhadap kritik dan saran dari bawahan. Keterbukaan ini tampak dari kebiasaan pimpinan menerima masukan dalam forum rapat maupun komunikasi informal. Menurut Northouse (2021), keterbukaan pemimpin terhadap masukan merupakan indikator penting dari kepemimpinan yang efektif karena mendorong terciptanya iklim kerja yang partisipatif dan kolaboratif. Dengan demikian, sifat kepemimpinan yang ditunjukkan pimpinan Kementerian Agama Kota Jambi berkontribusi terhadap terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

Tingkah Laku Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Tugas

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, tingkah laku kepemimpinan pimpinan Kementerian Agama Kota Jambi memperlihatkan keseimbangan antara orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan. Dalam orientasi tugas, pimpinan memberikan arahan kerja yang jelas, menetapkan target kinerja, serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas pegawai. Arahan tersebut membantu pegawai memahami peran dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pada tugas mampu meningkatkan efektivitas kerja melalui kejelasan peran dan struktur kerja. Di sisi lain, pimpinan juga menunjukkan orientasi hubungan dengan memberikan perhatian pada kesejahteraan pegawai, membangun komunikasi yang baik, serta memberikan motivasi kerja. Menurut Yukl (2015), perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Dengan demikian, tingkah laku kepemimpinan yang ditunjukkan pimpinan Kementerian Agama Kota Jambi mencerminkan kemampuan mengombinasikan pengendalian tugas dan pembinaan hubungan kerja, yang berdampak positif terhadap kinerja dan loyalitas pegawai.

Penerapan Kepemimpinan Kontingensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan Kementerian Agama Kota Jambi menerapkan kepemimpinan kontingensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pimpinan tidak menerapkan satu gaya kepemimpinan secara kaku, melainkan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan situasi, kondisi pekerjaan, serta karakteristik pegawai. Dalam situasi yang menuntut penyelesaian cepat dan ketepatan waktu, pimpinan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan direktif.

Sebaliknya, dalam situasi yang memerlukan pengembangan kapasitas pegawai, pimpinan lebih mengedepankan gaya partisipatif dengan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan pendapat Northouse (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kontingensi menuntut pemimpin untuk fleksibel dan adaptif terhadap situasi kerja agar kepemimpinan dapat berjalan efektif.

Selain itu, penelitian oleh McCleskey (2014) juga menegaskan bahwa kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi kerja merupakan faktor penentu keberhasilan kepemimpinan dalam

organisasi publik. Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan Kementerian Agama Kota Jambi mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tuntutan situasional yang dihadapi.

Dampak Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Lingkungan Kerja

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan di Kementerian Agama Kota Jambi memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai dan lingkungan kerja. Pegawai menunjukkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta semangat kerja yang cukup tinggi dalam menjalankan tugas. Hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan berlangsung secara harmonis, ditandai dengan komunikasi yang efektif dan kerja sama tim yang baik.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Yukl (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif akan menciptakan iklim kerja yang mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, Northouse (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada manusia dapat meningkatkan motivasi kerja serta kepuasan pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pimpinan Kementerian Agama Kota Jambi berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan kualitas kinerja dan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

PEMBAHASAN

Implikasi Sifat Kepemimpinan terhadap Efektivitas Organisasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sifat kepemimpinan pimpinan di lingkungan Kementerian Agama Kota Jambi memiliki peran signifikan dalam mendukung efektivitas organisasi. Sifat-sifat seperti tanggung jawab, integritas, dan keterbukaan yang ditunjukkan pimpinan berkontribusi terhadap terciptanya kepercayaan dan loyalitas pegawai. Dalam perspektif manajemen modern, sifat kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai karakter bawaan semata, melainkan sebagai kualitas yang dapat dikembangkan melalui pengalaman dan pembelajaran organisasi.

Yukl (2015) menjelaskan bahwa sifat kepemimpinan yang kuat akan memperkuat kemampuan pemimpin dalam memengaruhi bawahan dan mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan bersama. Hal ini relevan dengan kondisi di Kementerian Agama Kota Jambi, di mana pimpinan mampu menjadi figur teladan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi. Keteladanan tersebut memberikan dampak psikologis positif bagi pegawai, sehingga mereka terdorong untuk bekerja secara lebih disiplin dan bertanggung jawab.

Selain itu, keterbukaan pimpinan terhadap masukan dan kritik dari bawahan mencerminkan kepemimpinan yang demokratis dan inklusif. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa pemimpin yang terbuka terhadap partisipasi bawahan cenderung lebih efektif dalam mengelola organisasi, karena keputusan yang diambil didasarkan pada pertimbangan yang lebih komprehensif. Dengan demikian, sifat kepemimpinan yang ditunjukkan pimpinan Kementerian Agama Kota Jambi tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal, tetapi juga berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan organisasi.

Dinamika Tingkah Laku Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Program

Pembahasan mengenai tingkah laku kepemimpinan menunjukkan bahwa keseimbangan antara orientasi tugas dan orientasi hubungan merupakan faktor penting dalam keberhasilan pelaksanaan program kerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pimpinan tidak hanya fokus pada pencapaian target dan penyelesaian tugas, tetapi juga memperhatikan kondisi psikologis dan sosial pegawai. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Northouse (2021) yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan perilaku kepemimpinan dengan kebutuhan organisasi dan bawahan.

Orientasi tugas yang ditunjukkan pimpinan melalui pemberian arahan yang jelas dan pengawasan yang terukur membantu pegawai memahami standar kerja yang harus dicapai. Di sisi lain, orientasi hubungan yang diwujudkan melalui komunikasi yang intensif dan pemberian motivasi kerja berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan dan komitmen pegawai. Menurut Luthans (2016), kombinasi antara orientasi tugas dan hubungan akan menciptakan keseimbangan kerja yang mendorong kinerja optimal sekaligus kesejahteraan pegawai.

Dalam konteks Kementerian Agama Kota Jambi, dinamika tingkah laku kepemimpinan tersebut menjadi penting mengingat karakteristik organisasi publik yang memiliki struktur birokrasi dan tuntutan pelayanan masyarakat yang tinggi. Pemimpin dituntut mampu menjaga stabilitas organisasi sekaligus membangun hubungan kerja yang harmonis agar pelayanan publik dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Relevansi Kepemimpinan Kontingensi dalam Organisasi Publik

Penerapan kepemimpinan kontingensi oleh pimpinan Kementerian Agama Kota Jambi menunjukkan adanya fleksibilitas dalam mengelola organisasi. Kepemimpinan kontingensi menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling benar untuk semua situasi.

Efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan, karakteristik bawahan, dan kondisi lingkungan kerja.

Northouse (2021) menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi kerja akan lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan penelitian ini memperkuat pandangan tersebut, di mana pimpinan menggunakan pendekatan direktif dalam situasi yang membutuhkan ketegasan, serta pendekatan partisipatif dalam situasi yang menuntut keterlibatan dan pengembangan pegawai. Fleksibilitas ini menunjukkan kemampuan adaptasi pimpinan terhadap dinamika organisasi.

Selain itu, McCleskey (2014) menegaskan bahwa kepemimpinan kontingensi sangat relevan diterapkan dalam organisasi publik yang menghadapi kompleksitas tugas dan keberagaman sumber daya manusia. Dalam konteks Kementerian Agama Kota Jambi, penerapan kepemimpinan kontingensi memungkinkan pimpinan untuk merespons tantangan organisasi secara lebih efektif, sehingga tujuan pelayanan publik berbasis nilai-nilai keagamaan dapat tercapai secara optimal.

Kepemimpinan dan Peningkatan Kinerja Pegawai

Pembahasan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai dan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Pegawai yang dipimpin dengan pendekatan yang tepat cenderung menunjukkan tingkat motivasi dan komitmen yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja individu dan kelompok melalui pengaruh positif terhadap sikap dan perilaku kerja.

Lingkungan kerja yang kondusif, yang ditandai dengan hubungan kerja yang harmonis dan komunikasi yang efektif, menjadi salah satu dampak dari kepemimpinan yang diterapkan pimpinan Kementerian Agama Kota Jambi. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa lingkungan kerja yang sehat akan mendorong terciptanya kerja sama tim dan meningkatkan kualitas pelayanan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berperan dalam mengarahkan pekerjaan, tetapi juga dalam membangun budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di lingkungan Kementerian Agama Kota Jambi telah mencerminkan prinsip-prinsip kepemimpinan modern yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada nilai. Hal tersebut menjadi modal penting

dalam meningkatkan efektivitas organisasi serta kualitas pelayanan publik di bidang keagamaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di lingkungan Kementerian Agama Kota Jambi memiliki peran strategis dalam mendukung efektivitas organisasi. Sifat kepemimpinan yang ditunjukkan pimpinan, seperti tanggung jawab, integritas, ketegasan, dan keterbukaan, terbukti mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis serta meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pegawai. Sifat-sifat tersebut menjadi landasan penting dalam menjalankan fungsi kepemimpinan di organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Tingkah laku kepemimpinan yang diterapkan pimpinan menunjukkan keseimbangan antara orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan. Pemberian arahan kerja yang jelas, pengawasan yang terukur, serta perhatian terhadap kebutuhan dan kondisi pegawai berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan motivasi kerja. Pendekatan ini memungkinkan pelaksanaan program kerja berjalan lebih efektif dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Selain itu, penerapan kepemimpinan kontingensi menunjukkan bahwa pimpinan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Fleksibilitas dalam menerapkan gaya kepemimpinan direktif maupun partisipatif menjadi faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan di lingkungan Kementerian Agama Kota Jambi. Secara keseluruhan, kepemimpinan yang efektif berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, serta peningkatan kualitas pelayanan publik berbasis nilai-nilai keagamaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada pimpinan dan pegawai Kementerian Agama Kota Jambi yang telah memberikan kesempatan, informasi, serta kerja sama selama proses penelitian berlangsung. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan masukan dan dukungan sehingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Fauzi, M. A., & Anam, K. (2025). Integrasi nilai-nilai religiusitas dalam budaya organisasi birokrasi keagamaan. *Jurnal Administrasi Publik dan Kebijakan Islam*, 7(1), 45–58.
- Flick, U. (2023). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). SAGE Publications.
- Haris, A., & Syahputra, R. (2024). Analisis gaya kepemimpinan kontingensi pada instansi Kementerian Agama di tingkat daerah. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 8(2), 112–125.
- Kementerian Agama RI. (2024). *Rencana strategis Kementerian Agama dalam peningkatan mutu pelayanan publik keagamaan*. Kemenag Press.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2023). *Leadership: Theory, application, & skill development* (7th ed.). Cengage Learning.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku organisasi: Pendekatan berbasis bukti* (Edisi ke-13). McGraw-Hill Indonesia.
- Mawardi, I., & Rahmawati, E. (2023). Kepemimpinan spiritual: Menyeimbangkan aspek manajerial dan etika moral di lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 14(3), 201–215.
- McCleskey, J. A. (2014). Kepemimpinan situasional, transformasional, dan transaksional serta pengembangan kepemimpinan. Prenadamedia Group.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2021a). *Kepemimpinan: Teori dan praktik* (Edisi ke-9). RajaGrafindo Persada.
- Northouse, P. G. (2021b). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Osborne, S. P. (2021). *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Patton, M. Q. (2024). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-17). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Sugiyono. (2024). *Metode penelitian kualitatif* (Edisi ke-4). Alfabeta.

Suryani, N., Wijaya, H., & Pratama, A. (2025). Kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi pada lembaga pemerintahan berbasis keagamaan di Sumatra. *Jurnal Sains Manajemen Kebijakan Publik*, 9(1), 78–92.

Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam organisasi* (Edisi ke-8). Indeks.

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.