

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Ketercapaian tujuan dari suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh bagaimana kualitas kepemimpinan dalam menggerakkan roda organisasi tersebut. Kepemimpinan yang kuat dan visioner bukan sekadar persoalan jabatan atau posisi, melainkan persoalan bagaimana membangun kepercayaan, menggerakkan komitmen, dan membawa perubahan yang berarti bagi seluruh anggota organisasi.¹ Di tengah tuntutan perubahan yang terus berlangsung, sebuah organisasi membutuhkan kepemimpinan yang tidak hanya mengelola rutinitas kerja, tetapi juga mampu mendorong setiap anggotanya untuk berkembang melampaui kondisi yang ada saat ini.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu model yang dinilai paling selaras dalam menjawab tuntutan perubahan yang ada. Oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978, konsep ini mula-mula dicetuskan lewat studi yang dilakukannya terhadap beberapa tokoh politik, dan kemudian dikembangkan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio ke dalam konteks organisasional.² Sejak saat itu, kepemimpinan transformasional banyak digunakan sebagai kerangka untuk memahami

¹ Didik Setiyadi and Juju Jumaedi, *Kepemimpinan Yang Menghidupkan: Transformasi SDM Melalui Nilai, Empati, Dan Karakter* (Alungcipta, 2025), 1–2.

² Bahar Agus Setiawan and Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 22.

bagaimana sebuah organisasi dapat tumbuh menjadi lebih produktif, adaptif, dan berintegritas melalui peran kepemimpinan di dalamnya.

Dalam kerangka Bass dan Avolio, kepemimpinan transformasional yang ideal tercermin dalam empat karakteristik utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.³ Keempat karakteristik tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam empat indikator yang dapat diamati, yaitu kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.⁴ Keempat indikator inilah yang menjadi tolok ukur untuk menilai sejauh mana seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional, sekaligus menggambarkan kondisi ideal yang diharapkan hadir dalam praktik kepemimpinan sebuah organisasi.

Selain kepemimpinan, kinerja pegawai merupakan faktor yang sama pentingnya dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Melalui lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen kerja, gambaran mengenai bagaimana kondisi ideal dari kinerja pegawai dapat diukur dan dicermati.⁵ Kelima indikator ini memberi gambaran menyeluruh tentang bagaimana seorang pegawai menjalankan

³ Ibid., 9.

⁴ Humaidi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja* (Banjarmasin, Kalimantan Selatan: CV. El Publisher, 2024), 32–33.

⁵ Maya Rizki Sari Novia Ruth Silaen, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah et al., *Kinerja Karyawan* (Kabupaten Bandung, Jawa Barat: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021), 31.

tugasnya, tidak hanya dari sisi hasil akhir, tetapi juga dari cara, waktu, dan komitmen yang ditunjukkan selama proses kerja berlangsung.

Sebagai bagian dari institusi penegak hukum, kekuasaan negara di bidang penuntutan serta penegakan hukum dijalankan secara penuh oleh Kejaksaan Republik Indonesia.⁶ Mengingat fungsinya yang strategis, kualitas kepemimpinan di dalamnya menjadi penentu utama seberapa baik lembaga ini menjalankan mandatnya kepada masyarakat. Pada tingkat daerah, Kepala Kejaksaan Negeri bertanggung jawab mengendalikan seluruh pelaksanaan tugas, wewenang, dan pembinaan aparatur di daerah hukumnya, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkannya berpengaruh langsung terhadap kinerja seluruh pegawai yang berada di bawahnya.

Berdasarkan wawancara awal dengan salah satu pegawai Kejaksaan Negeri Tana Toraja, diperoleh gambaran bahwa Kepala Kejaksaan periode 2021–2024, Erianto Laso' Paundanan, S.H., M.H., dikenal sebagai pemimpin yang menekankan keteladanan dalam hal integritas, disiplin, dan etos kerja, terutama di lingkungan penegakan hukum yang sarat dengan tantangan moral dan etika. Selama masa jabatannya, beliau juga aktif bermasyarakat dan menjalankan tugas sesuai jadwal yang telah ditetapkan, sehingga pegawai merasa mendapatkan arah yang jelas dalam bekerja.

⁶ Ook Mufrohim and Ratna Herawati, "Independensi Lembaga Kejaksaan Sebagai Legal Structure Didalam Sistem Peradilan Pidana (Criminal Justice System) Di Indonesia," *Jurnal Pembangunan Hukum Indonesia* 2, no. 3 (2020): 375.

Pada Agustus 2024, beliau mengundurkan diri dari jabatan Kepala Kejaksaan Negeri Tana Toraja untuk maju dalam Pilkada Tana Toraja 2024, dan kemudian resmi dilantik sebagai Wakil Bupati Tana Toraja periode 2025–2030 pada 20 Februari 2025. Meskipun demikian, berdasarkan keterangan pegawai yang pernah bertugas di bawah kepemimpinan beliau, inisiatif pegawai dalam penyelesaian tugas selama masa kepemimpinan tersebut dinilai masih belum sepenuhnya optimal sebagaimana yang diharapkan.

Apabila kondisi tersebut dikaji menggunakan kerangka kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio, terlihat adanya celah antara kondisi ideal dan kondisi nyata selama periode kepemimpinan 2021–2024. Aspek *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* yakni dorongan terhadap kreativitas dan inisiatif berpikir serta perhatian personal kepada setiap pegawai tampaknya belum dirasakan secara merata oleh seluruh pegawai pada masa itu.

Dari sisi kinerja, dimensi komitmen kerja pegawai selama periode tersebut juga masih memerlukan penguatan yang lebih serius dari pimpinan. Kondisi inilah yang mendorong peneliti untuk mengkaji lebih dalam bagaimana kepemimpinan transformasional Kepala Kejaksaan Negeri Tana Toraja periode 2021–2024 berperan dalam mengembangkan kinerja pegawai, meskipun masa kepemimpinan tersebut kini telah berakhir.

Relevansi kajian ini turut didukung oleh tiga penelitian terdahulu. Pertama, Yadin dan Silalahi (2024) dalam penelitian berjudul "Efektivitas Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Kejaksaan Tinggi Daerah Istimewa Yogyakarta" menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan menemukan hubungan yang kuat antara efektivitas kepemimpinan dan kinerja pegawai.⁷ Kedua, Lilistian (2018) dalam penelitian berjudul "Peran Kepemimpinan Kepala Kejaksaan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai" di Kejaksaan Negeri Sekadau menemukan bahwa peran kepemimpinan sebagai manajer, administrator publik, dan motivator telah dijalankan dengan baik serta didukung sarana prasarana yang memadai.⁸ Ketiga, Ayudiyani dan Deden Sutisna (2026) dalam penelitian berjudul "Peran Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kejaksaan Negeri Purwakarta" menggunakan pendekatan kuantitatif dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.⁹

Ketiga penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama mengkaji kepemimpinan dan kinerja pegawai di

⁷ Muhammad Yadin and Oberlin Silalahi, "Efektivitas Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Di Kejaksaan Tinggi Daerah Istimewa Yogyakarta," *Jurnal Enersia Publika: Energi, Sosial, dan Administrasi Publik* 8, no. 1 (2024): 33.

⁸ Yuliana Lilistian, "Peran Kepemimpinan Kepala Kejaksaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai," *FOKUS: Publikasi Ilmiah untuk Mahasiswa, Staf Pengajar dan Alumni Universitas Kapuas Sintang* 16, no. 1 (2018): 67.

⁹ P Ayudiyani and Deden Sutisna M N., "Peran Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kejaksaan Negeri Purwakarta," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 7, no. 4 (2026): 32–17.

lingkungan kejaksaaan. Adapun perbedaannya terletak pada pendekatan, kerangka analisis, dan lokasi penelitian. Penelitian Yadin dan Silalahi serta Lilistian belum menggunakan kerangka kepemimpinan transformasional secara spesifik sebagai pisau analisis, sedangkan penelitian Ayudiyani dan Deden Sutisna menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menambahkan variabel budaya organisasi. Penelitian ini berbeda karena menggunakan pendekatan kualitatif, memfokuskan analisis pada kerangka kepemimpinan transformasional, tidak menyertakan variabel budaya organisasi, serta mengambil lokasi di Kejaksaan Negeri Tana Toraja dengan periodisasi kepemimpinan yang jelas, yaitu periode 2021–2024.

Dari ketiga penelitian terdahulu tersebut, belum ada yang secara khusus mengkaji kepemimpinan transformasional kepala kejaksaaan secara kualitatif dan mendalam di Kejaksaan Negeri Tana Toraja pada periode 2021–2024. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggabungan empat indikator kepemimpinan transformasional Bass–Avolio dengan lima indikator kinerja Robbins sebagai pisau analisis dalam konteks lembaga penegak hukum di daerah. Lingkungan penegakan hukum yang sarat tuntutan integritas dan etika kerja membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mampu memberi instruksi, tetapi juga menginspirasi, memberdayakan, dan membangun komitmen bersama seluruh pegawainya.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan gambaran yang objektif dan mendalam tentang bagaimana kepemimpinan

transformatif dipraktikkan di Kejaksaan Negeri Tana Toraja dan sejauh mana perannya dalam mengembangkan kinerja pegawai. Berdasarkan seluruh uraian tersebut, peneliti bermaksud melakukan penelitian yang berjudul **"Analisis Kepemimpinan Transformatif Kepala Kejaksaan Periode 2021–2024 dalam Mengembangkan Kinerja Pegawai Kejaksaan Negeri Tana Toraja."**

B. Fokus Masalah

Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan transformatif Kepala Kejaksaan periode 2021–2024 dalam mengembangkan kinerja pegawai Kejaksaan Negeri Tana Toraja.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana kepemimpinan transformatif Kepala Kejaksaan periode 2021–2024 dalam mengembangkan kinerja pegawai Kejaksaan Negeri Tana Toraja?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kepemimpinan transformatif Kepala Kejaksaan periode 2021–2024 dalam mengembangkan kinerja pegawai Kejaksaan Negeri Tana Toraja.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis

a. IAKN Toraja

Sumbangan terhadap pengayaan cakrawala ilmu pengetahuan, terutama pada kajian mengenai bagaimana membangun kinerja pegawai di lingkungan kejaksaan, menjadi hal yang dinantikan dari adanya penelitian ini.

b. Program Studi Kepemimpinan Kristen

Penelitian ini dibuat dengan harapan bisa menambah ilmu baru dan menjadi bahan bacaan tambahan untuk mata kuliah Kepemimpinan Kristen.

2. Manfaat Praktis

a. Peneliti

Penelitian ini diharapkan memberikan pengalaman, pengetahuan, dan wawasan tentang bagaimana kepemimpinan transformasional seorang kepala kejaksaan berperan dalam membangun dan mengembangkan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks lembaga penegak hukum di daerah.

b. Kepala Kejaksaan Negeri Tana Toraja

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan referensi bagi Kepala Kejaksaan Negeri Tana Toraja yang saat ini

menjabat dalam mempertahankan dan melanjutkan kualitas kepemimpinan yang telah dibangun pada periode sebelumnya, sehingga pengembangan kinerja pegawai dapat terus berjalan secara berkelanjutan.

c. Pegawai Kejaksaan Negeri Tana Toraja

Penelitian ini diharapkan memberikan dorongan kepada pegawai Kejaksaan Negeri Tana Toraja untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kinerja sebagai warisan dari nilai-nilai kepemimpinan yang telah ditanamkan selama periode 2021–2024.

d. Kantor Kejaksaan Tana Toraja

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan evaluasi bagi Kantor Kejaksaan Negeri Tana Toraja dalam mempertahankan serta meningkatkan mutu dan kualitas kinerja pegawai secara berkelanjutan, berdasarkan pengalaman kepemimpinan transformasional pada periode sebelumnya.

F. Sistematika Penulis

Sistematika penulisan yang digunakan dalam skripsi ini terbagi atas lima bab sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN : Bab ini berisi latar belakang masalah, fokus masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA : Bab ini berisi kepemimpinan transformasional yang menjelaskan pengertian kepemimpinan, pengertian kepemimpinan transformasional, karakteristik kepemimpinan transformasional, tujuan kepemimpinan transformasional, fungsi kepemimpinan transformasional, prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, kelebihan kepemimpinan transformasional, dan indikator kepemimpinan transformasional. Kepala kejaksaan yang menjelaskan pengertian kejaksaan, pengertian kepala kejaksaan, dan tugas kepala kejaksaan. Kinerja pegawai yang menjelaskan pengertian kinerja pegawai, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, bentuk-bentuk kinerja pegawai, tujuan kinerja pegawai, penilaian kinerja pegawai, dan indikator kinerja pegawai.

BAB III METODE PENELITIAN : Penjelasan mengenai jenis metode penelitian beserta alasan kenapa metode itu dipilih, serta lokasi penelitian dan alasan penentuannya, akan dimuat di dalam bab ini. Selain itu, dipaparkan juga hal-hal terkait informan, jenis data yang mencakup data primer dan data sekunder, hingga teknik pengumpulan data yang mengombinasikan studi pustaka dengan penelitian lapangan, teknik analisis data yang menjelaskan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi, teknik pemeriksaan keabsahan data yang menjelaskan triangulasi sumber, triangulasi waktu, dan triangulasi metode, serta jadwal penelitian.

BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN ANALISIS : Gambaran mengenai hasil penelitian yang menjabarkan tentang kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual akan diuraikan di dalam bab ini. Begitu pula dengan analisis penelitian yang mengupas seputar kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, semuanya turut dibahas di sini.

BAB V PENUTUP : Bab ini berisi kesimpulan dan saran.