

**KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
DALAM PENGEMBANGAN KINERJA STAF
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER**

SKRIPSI

diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Manajemen pendidikan (S.Pd.)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan Islam dan Bahasa
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER
JEMBER

Oleh:

Wasilatur Robihah
NIM:214101030022

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
JULI 2025**

**KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
DALAM PENGEMBANGAN KINERJA STAF
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER**

SKRIPSI

diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Manajemen pendidikan (S.Pd.)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan Islam dan Bahasa
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

J E M B E R
Disetujui Pembimbing



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
NIP. 196507201992031003

**KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
DALAM PENGEMBANGAN KINERJA STAF
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 JEMBER**

SKRIPSI

telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Manajemen pendidikan (S.Pd.)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan Islam dan Bahasa
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Hari: Kamis

Tanggal: 19 Juni 2025

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris


Dr. Ahmad Royani, S.Pd.I., M.Pd.I.
NIP.198904172023211022


Dr. Mega Fariziah Nur Humairoh, M.Pd.
NIP.199003202019032010

Anggota:

1. Dr. Zainal Abidin, S.Pd.I., M.Si.
2. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.

**Menyetujui,
Dekan fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan**

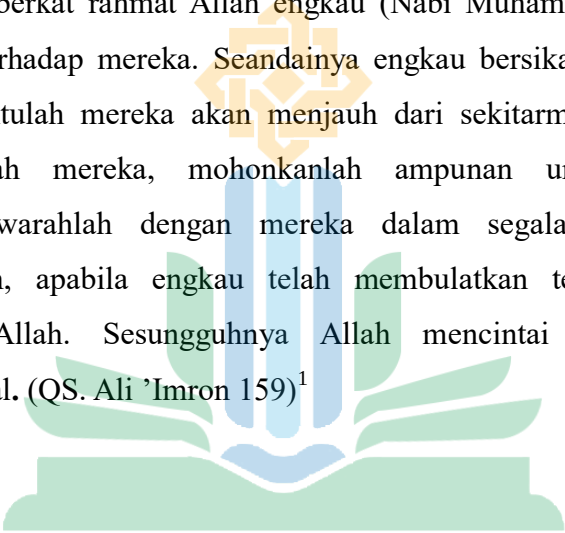



Dr. H. Abdul Mu'is, S.Ag., M.Si.
NIP.197304242000031005

MOTTO

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal. (QS. Ali 'Imron 159)¹



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

*https://quranindo.com/surat-ali-imran-ayat-159/#google_vignette (Tafsir kemenag)

PERSEMBAHAN

Ahamdulillah dengan segenap rasa syukur, segala puji saya panjatkan kehadiran Allah S.W.T atas keridhoan-Nya, dan kemurahan hati-Nya yang luar biasa, sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir kuliah saya. Dengan rasa rendah hati skripsi ini kupersembahkan untuk sosok-sosok terpenting dalam hidupku.

Untuk ibuku tercinta, Siti Fatimah, yang dengan doa dan kasihnya menjadi cahaya dalam setiap langkahku. Engkau adalah pelabuhan paling tenang, tempat segala letihku luruh, Terimakasih untuk setiap pelukan yang selalu menjadi tempat pulang dan pundak yang selalu menjadi tempat bersandar. Semoga skripsi ini menjadi bukti kecil dari usahaku dalam mewujudkan harapan dan doa yang selalu engkau panjatkan.

Untuk ayahku tersayang, Mustofa, pelawak andalan keluarga yang selalu berhasil membuat tawa tumbuh bahkan ditengah beban yang berat. Sosokmu yang ceria adalah semangat yang tak ternilai. Dibalik candamu, tersimpan cinta dan pengorbanan besar yang menjadi kekuatan bagiku. Terimakasih ayah telah menjadikan rumah selalu hangat dengan canda, ketulusan, dan kucing ajaibmu itu katanya.

Untuk adikku tercinta Farhan Maulana, yang telah tumbuh menjadi pribadi yang dewasa, penuh kebaikan, kesopanan, dan rasa hormat. Terimakasih telah selalu mengalah dan selalu mengerti aku yang sebagai kakakmu. Sikapmu yang lembut dan penuh pengertian adalah hadiah berharga dalam hidupku. Kau bukan sekedar adik, tapi juga sahabat yang hadir tanpa diminta

KATA PENGANTAR

Segala puji dan Syukur penulis haturkan kepada Allah SWT atas nikmat dan karunia-nya yang telah dilimpahkan sehingga, telah memungkinkan penulis menyelesaikan tugas akhir selama menempuh Pendidikan S1 di Universitas Islam Negeri Kiai Achmad Siddiq Jember.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis sangat berterima kasih atas bimbingan, bantuan, dan arahan yang diberikan oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan rendah hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan yang mendalam kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan perizinan segala bentuk fasilitas perkuliahan.
2. Bapak Dr. H. Abdul Mu'is, S.Ag., M.Si. selaku dekan fakultas tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah mengarahkan dan mengawasi dengan cermat pelaksanaan program fakultas sehingga berjalan dengan sukses.
3. Dr. Nuruddin, M.Pd. selaku Ketua Jurusan Pendidikan dan Bahasa yang telah memberikan layanan dalam memenuhi kebutuhan mahasiswa, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Dr. Ahmad Royani, S.Pd.I, M.Pd.I. selaku Koordinator Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

5. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku dosen pembimbing saya yang telah memberikan arahan,, bimbingan serta dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik
6. Segenap jajaran dosen dan staf karyawan fakultas tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang selalu memberikan ilmu, serta melayani segala urusan akademik
7. Akhmad Makhin, S.Pd. selaku kepala Madrasah beserta jajaran MTsN 1 Jember yang telah mengizinkan dan membantu dalam penelitian ini
8. Kepada seseorang yang tak kalah penting kehadirannya Asyrofi Wahid yang selalu menemani dan menjadi support system penulis, terimakasih atas dukungan, semangat, dan menjadi tempat keluh kesah selama penyusunan skripsi ini.
9. Kepada teman teman angkatan 2021 (C5) terimakasih atas suka dan duka yang telah kita lalui, semoga kita semua menjadi orang yang sukses.

Besar harapan penulis untuk terus mempelajari dan memperbaiki kekurangan-kekurangan karena skripsi ini masih jauh dari harapan kita semua. Semoga ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya khalayak ramai pada umumnya.

Jember, 23 Mei 2025

Wasilatur Robihah

Abstrak

Wasilatur Robihah, 2025: “Kepemimpinan Situasional Kepala PTSP dalam Pengembangan Kinerja Staf di MTsN 1 Jember”

Kata Kunci : Kepemimpinan, Model Kepemimpinan situasional, Pengembangan Kinerja

Kepemimpinan adalah sebuah kekuatan atau kemampuan yang ada di dalam diri seseorang sedangkan pemimpin adalah seseorang yang sudah diberi kepercayaan. Selain itu, sikap kepemimpinan juga dapat digunakan untuk memandu sebuah pihak tertentu. Tujuan dilakukannya hal tersebut adalah supaya dapat mencapai sebuah tujuan. Setiap pemimpin pastilah memiliki gaya kepemimpinannya tersendiri, untuk mengatur rekan rekannya. Kepala PTSP/TU di MTsN 1 jember dalam kepemimpinannya juga menggunakan model kepemimpinannya sendiri. Kepala atau pimpinan PTSP/TU juga menghadapi tantangan yang berupa beragamnya kemampuan, pengalaman, dan motivasi staf PTSP.

Fokus penelitian yang diteliti dalam skripsi ini adalah: 1) Bagaimana upaya yang dilakukan Kepala PTSP dalam mendorong pengembangan kinerja Staf di MTsN 1 jember? 2) Bagaimana motivasi yang di realisasikan Kepala PTSP Kepada staf menurut teori Paul Hersey?. Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Untuk mendeskripsikan gambaran usaha yang dilakukan oleh kepala PTSP MTsN 1 Jember dalam mengembangkan kinerja para anggotanya 2) untuk mendeskripsikan motivasi yang direalisasikan kepala PTSP kepada staf menurut teori Paul hersey.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, Teknik pengambilan subjek menggunakan teknik purposive, Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi, Analisis data menggunakan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, Keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: 1) Upaya yang dilakukan kepala PTSP dalam mendorong pengembangan kinerja staf di MTsN 1 Jember menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan yang bersifat fleksibel dan menyesuaikan dengan kondisi serta kubutuhan staf. Kepala PTSP mampu memberikan arahan yang jelas kepada staf baru (*Telling*), memberikan motivasi kepada staf yang mulai berkembang (*selling*), melibatkan staf dalam proes kerja (*participating*), serta mendelegasikan tugas kepada staf yang telah mandiri dan kompeten (*delegating*) hal ini menunjukkan bahwa kepala PTSP memiliki kemampuan adaptif dalam membimbing staf untuk mencapai kinerja yang optimal. 2) Motivasi yang direalisasikan Kepala PTSP kepada Staf menurut teori Paul Hersey mengenai kepemimpinan situasional. Dalam praktiknya, kepala PTSP mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan staf dari sisi kompetensi maupun komitmen.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

.....Er

ror! Bookmark not defined.

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

.....Er

ror! Bookmark not defined.

LEMBAR PENGESAHAN.....iii

MOTTO.....iv

PERSEMBAHAN.....v

KATA PENGANTAR.....vi

ABSTRAK.....viii

DAFTAR ISI.....ix

DAFTAR TABELxi

DAFTAR GAMBAR.....xii

BAB I PENDAHULUAN.....1

A. Konteks Penelitian.....1

B. Fokus Penelitian9

C. Tujuan Penelitian.....9

D. Manfaat Penelitian.....10

E. Definisi Istilah11

F. Sistematika Pembahasan.....15

BAB II KAJIAN PUSTAKA16

A. Penelitian Terdahulu	16
B. Kajian Teori	28
BAB III METODE PENELITIAN	57
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	57
B. Tempat dan Waktu Penelitian	58
C. Subjek Data.....	58
D. Teknik Pengumpulan Data.....	58
E. Analisis Data.....	60
F. Keabsahan Data	61
G. Tahap-Tahap Penelitian.....	62
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS.....	68
A. Gambaran Obyek Penelitian.....	68
B. Penyajian Data dan Analisis.....	80
C. Pembahasan Temuan.....	90
BAB V PENUTUP.....	97
A. Kesimpulan.....	97
B. Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA.....	100

DAFTAR TABEL

2.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu	24
4.1 data guru karywan /karyawati MTsN 1 jember.....	72
4.2 Sarana dan Prasarana di MTsN 1 Jember.....	80
4.3 Perbandingan Praktik Kepala PTSP dengan teori Paul Hersey.....	95



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

2.1 Gambar Model Kepemimpinan Transformasional.....	35
2.2 Gambar Model Kepemimpinan Visioner	36
2.3 Gambar Model Kepemimpinan Multikultural	37
2.4 Gambar Model kepemimpinan Strategis.....	38
2.5 Gambar Model Kepemimpinan Suportif.....	39
2.6 Gambar Perbandingan Kepemimpinan Otokratis	40
2.7 Gambar Kepemimpinan Transaksional.....	41
2.8 Gambar Model Kepemimpinan Delegatif.....	42
2.9 Gambar Model Kepemimpinan Liberal	43
2.10 Gambar Model Kepemimpinan Situasional.....	46
4.1 Gambar Struktur Organisasi Madrasah.....	71
4.2 Gambar Struktur Organisasi Tata Usaha	75
4.3 Gambar Struktur PTSP/TU	76
4.4 Gambar Tim Penyusun Program Kerja	79
4.5 Gambar kepala PTSP memberi arahan kepada staf yang butuh arahan	82
4.6 Gambar kepala PTSP memberi arahan langsung keada staf baru.....	85
4.7 Gambar staf yang sudah mampu bekerja sendiri melaksanakan tugas.....	88
4.8 Gambar kepala PTSP dan para staf senior berdiskusi.....	89

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pemimpin memegang peranan krusial dalam kelangsungan hidup sebuah organisasi atau kelompok. Setiap pemimpin umumnya memiliki gaya kepemimpinan yang unik, dan gaya inilah yang sangat berpengaruh dalam menentukan apakah kelompok yang dipimpinnya akan berkembang ke arah yang lebih baik atau justru mengalami kemunduran.²

Dalam dunia kepemimpinan, banyak orang menaruh harapan besar pada kemampuan seorang pemimpin untuk menghadapi berbagai situasi serta tantangan yang dihadapi organisasi. Selain itu, mereka juga menginginkan agar pemimpin mampu mengambil keputusan secara tepat dan efektif.

Namun, realitas di lapangan seringkali berbeda dari harapan. Tidak jarang, ketika menghadapi tantangan atau masalah yang muncul secara mendadak, seorang pemimpin justru mengambil keputusan yang kurang efektif. Meski demikian, pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola anggotanya. Kepemimpinan sendiri merupakan suatu hubungan yang dimiliki oleh seorang pemimpin,

² Desi Fitriyana, Muhammad Jalaludin Assayuti, dkk "Peran kepemimpinan dalam organisasi" *Jurnal Karimah Tauhid* Volume3 nomor 2 Universitas Djuanda Bogor. Jl. Tol Jagorawi No.1 Ciawi, Kecamatan Ciawi, Bogor, 2024

yang mampu memengaruhi orang lain agar secara sadar bekerja sama dalam menjalankan tugas demi meraih tujuan yang telah ditetapkan.³

Menurut Gareth Jones dan Jennifer George, Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang individu mempunyai pengaruh terhadap orang lain dan dapat mengilhami, memberikan semangat, memotivasi dan mengarahkan kedalam kegiatan-kegiatan mereka untuk tercapainya tujuan bersama, kelompok, atau organisasi tersebut⁴. Menurut Ngalim Purwanto Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan serta sifat-sifat kepribadian diri, yang termasuk didalamnya adalah sifat kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana untuk meyakinkan yang dipimpin, agar mereka rela dan mau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka dengan ikhlas, penuh semangat, serta adanya kegembiraan batin, dan merasa tidak terpaksa dalam melaksanakannya.⁵ Dan menurut pendapat lain Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan agar bisa mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan.⁶ Pembahasan dan analisis dalam penelitian ini adalah berfokus terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala PTPSP/TU MTsN 1 Jember.

³George Terry dan Leslie W. Rue. *Dasar-dasar Manajemen*. Cetakan kesebelas.(Jakarta:PT Bumi Aksara, 2015),153

⁴ Dianne Waddell, Gareth R. Jones, and Jennifer M. George *Contemporary Management* (McGraw-Hill Education, 2013),440

⁵ Ahmad Prayudi, Warsani Purnama Sari dan Desy Astrid Anindya *Kepemimpinan* (Uma Press Sumatra Utara, 2022), 11

⁶ Stephen P. Robbins *Perilaku Organisasi* (Alih Bahasa Drs Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, (PT Intan Sejati Klaten 2008),40

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu seni atau proses dalam memotivasi, memengaruhi, mengoordinasikan, memberikan dorongan, arahan, dan bimbingan kepada individu atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan penuh kemauan dan semangat tanpa adanya tekanan.

Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan? Kepemimpinan adalah kemampuan atau kekuatan yang dimiliki oleh seseorang, sementara pemimpin adalah individu yang telah dipercayakan untuk memegang posisi sebagai kepala atau ketua dalam sebuah perusahaan atau organisasi. dalam Al-Quran Surat Al Baqaroh Ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا

وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

Artinya: “(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah (pemimpin) 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, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”⁷.

Kesimpulan Tafsir Surah Al-Baqarah ayat 30 menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah amanah yang harus dijalankan dengan penuh kebijaksanaan, penuh tanggung jawab, serta kesadaran akan

⁷ <https://islam.nu.or.id/ilmu-al-quran/7-ayat-al-qur-an-tentang-pemimpin-dan-kepemimpinan-Yu8Yt>

konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil. Sebagai khalifah di bumi manusia diharapkan untuk bertindak sesuai dengan prinsip keadilan dan kebaikan demi kesejahteraan umat dan lingkungan.

Secara umum, kepemimpinan merupakan suatu kualitas yang dimiliki oleh individu. Kepemimpinan ini mampu memberikan pengaruh terhadap orang lain. Selain itu, sikap kepemimpinan juga berfungsi sebagai panduan bagi kelompok tertentu dengan tujuan untuk mencapai target yang diinginkan. Setiap pemimpin tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang unik dalam mengelola dan mengarahkan anggota timnya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah: *pertama* proses mempengaruhi kegiatan kelompok, menuju ke arah pencapaian tujuan, *kedua* proses dimana seseorang dengan dayanya terhadap orang lain melakukan wewenangnya untuk memengaruhi tata laku mereka, *ketiga* perwujudan kepribadian seseorang yang tercipta karena adanya kondisi kelompok⁸.

Kepala PTSP/TU di MTsN 1 Jember menerapkan gaya kepemimpinan yang khas dalam menjalankan tugasnya. Dalam memimpin, kepala PTSP ini cenderung menggunakan pendekatan yang lembut dan bersifat membimbing, terutama saat memberikan arahan kepada karyawan baru agar mereka dapat beradaptasi dengan baik. Di sisi lain, ketika menetapkan peraturan, kepala PTSP menunjukkan sikap tegas untuk memastikan bahwa semua aturan dipatuhi dengan disiplin. Selain

⁸ Dr.H.Machfudz, M.Pd./ *model kepemimpinan kiai pesantren dari tradisi hingga membangun budaya religius* (Yogyakarta:Pustaka Ilmu, 2020),31

itu, dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, kepala PTSP memberikan kelonggaran kepada karyawan, sehingga mereka merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam bekerja. Namun, jika ada staf atau karyawan yang lalai atau tidak menjalankan tanggung jawabnya dengan baik, kepala PTSP tidak ragu untuk menerapkan sikap otoriter guna menegakkan kedisiplinan. Pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan situasional ini terlihat jelas berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan peneliti di MTsN 1 Jember, yang menunjukkan bagaimana kepala PTSP mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi dan kebutuhan stafnya. Kepala atau pimpinan PTSP/TU dihadapkan pada berbagai tantangan yang berkaitan dengan perbedaan kemampuan, pengalaman, dan tingkat motivasi di antara para stafnya. Beberapa staf memiliki keterampilan yang sangat baik namun kurang memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja secara optimal. Di sisi lain, ada staf yang menunjukkan semangat dan antusiasme tinggi, tetapi belum sepenuhnya memahami tanggung jawab dan tugas yang harus mereka jalankan. Situasi ini menciptakan dinamika yang kompleks dalam pengelolaan sumber daya manusia di PTSP/TU. Oleh karena itu, pimpinan dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel, yang mampu menyesuaikan pendekatan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing staf. Dengan cara ini, diharapkan kinerja seluruh staf dapat ditingkatkan secara menyeluruh, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien. Pendekatan kepemimpinan yang responsif

terhadap perbedaan individu ini menjadi kunci dalam mengelola keberagaman sumber daya manusia di lingkungan kerja PTSP/TU..

Melihat kondisi yang ada, kepala PTSP/TU MTsN 1 Jember memiliki tanggung jawab yang besar untuk menjawab dan menyelesaikan problematika diatas, Mengingat beragam tantangan yang muncul dari perbedaan karakter dan kemampuan karyawan, Kepala PTSP/ TU menerapkan gaya kepemimpinan situasionalnya dalam menangani tantangan tersebut, Dengan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan berdasarkan kondisi dan kebutuhan masing-masing karyawan, kepala PTSP/TU berupaya menjaga agar kinerja staf tetap stabil bahkan mengalami peningkatan yang mana dalam menghadapi karyawan kepala PTSP/TU MTsN 1 Jember menggunakan model kepemimpinan yang berbeda melihat kondisi dari karyawannya, agar kinerja karyawannya dapat stabil bahkan meningkat.

Kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya⁹. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana kemampuan karyawan dalam menyelesaikan seluruh tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian terhadap tugas-tugas tersebut biasanya didasarkan pada indikator keberhasilan yang telah ditentukan sebelumnya.

penerapan gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting untuk meningkatkan kinerja staf PTSP/TU. Berdasarkan pengamatan awal,

⁹ Novia R.S., Syamsuriansyah, *Kinerja Karyawan* (Whidina Bhakti Persada Bandung (Grup CV. Widina Media Utama) @021), 1

ditemukan beberapa kendala yang mempengaruhi dalam kinerja para staf PTSP, seperti keterlambatan dalam menyelesaikan tugas-tugas administratif, kurangnya inisiatif dari beberapa anggota, serta komunikasi internal yang belum berjalan secara efektif. Beberapa staf memerlukan arahan yang lebih terperinci, sementara yang lain justru membutuhkan kebebasan ruang untuk bekerja secara mandiri agar dapat memberikan hasil terbaik.

Berdasarkan penelitian yang diteliti sebelumnya, gaya kepemimpinan merupakan metode seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawan agar dapat bekerja lebih optimal demi mencapai tujuan organisasi, hal ini penting karena pada hakikatnya organisasi dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Suatu organisasi akan berjalan lancar dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, karena sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan.¹⁰ Oleh karena itu seorang pemimpin selalu menjadi fokus utama dalam evaluasi sebagai gambaran penilaian terhadap keberhasilan sebuah organisasi.

Salah satu gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh kepala PTSP untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan sekaligus membawa perubahan positif dalam organisasi adalah kepemimpinan situasional. Pendekatan ini mengutamakan fleksibilitas dalam menyesuaikan gaya

¹⁰ Wahyuni, E. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)". *Jurnal Nominal*, Volume IV Nomor 1, (2015)96- 112.

kepemimpinan sesuai kondisi yang ada, sehingga dapat memberikan dampak yang baik terhadap peningkatan kinerja staf. Namun, keberhasilan penerapan gaya ini sangat bergantung pada kemampuan kepala PTSP/TU dalam memahami kebutuhan setiap individu serta dinamika yang terjadi dalam tim.

gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih berfokus pada pengikut dan tingkat kematangan mereka¹¹. Gaya kepemimpinan situasional ini digunakan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, mengarahkan, melaksanakan, dan memotivasi bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai, serta potensi yang dimiliki dapat dimaksimalkan. Gaya ini mengombinasikan berbagai situasi terkait perilaku pemimpin dan bawahannya untuk mendapatkan hasil yang optimal.

Kepemimpinan situasional merupakan jenis kepemimpinan yang bersifat fleksibel atau kontingensi, yang beranggapan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi atau kondisi.

Teori kepemimpinan situasional ini merupakan suatu pendekatan yang menekankan seorang pemimpin harus memahami perilaku dirinya sendiri, karakteristik bawahannya, serta kondisi situasi sebelum memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai. Pendekatan ini menyaratkan kepala PTSP/TU untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia. Penelitian ini berfokus pada efektivitas gaya kepemimpinan

¹¹ Ivanchevich, John dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta. Erlangga.(2007). 207

situasional dalam meningkatkan kinerja staf di PTSP/TU di MTsN 1 Jember.

Berdasarkan pengamatan awal, terdapat kendala seperti keterlambatan penyelesaian tugas, kurangnya inisiatif, dan komunikasi internal yang belum optimal. Dengan menerapkan kepemimpinan situasional, diharapkan kepala PTSP/TU dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan staf, sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja dalam organisasi. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui lebih jauh kepemimpinan situasional yang dilaksanakan oleh kepala PTSP/TU MTsN 1 Jember, yang berjudul **Analisis Kepemimpinan Situasional Kepala PTSP/TU MTsN 1 Jember.**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dipaparkan diatas maka fokus penelitian yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana upaya yang dilakukan Kepala PTSP dalam pengembangan kinerja Staf di MTsN 1 jember?
2. Bagaimana motivasi yang direalisasikan Kepala PTSP Kepada staf menurut teori Paul Hersey?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai fokus penelitian yang telah dipaparkan diatas, maka dapat diketahui tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan gambaran usaha yang dilakukan oleh kepala PTSP MTsN 1 Jember dalam mengembangkan kinerja para anggotanya
2. Untuk mendeskripsikan motivasi yang di terapkan Kepala PTSP kepada para Staf menurut teori Paul Hersey

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat yang di harapkan dari penelitian dapat diklasifikasikan menjadi dua macam:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang berarti bagi berbagai pihak dengan memperluas pemahaman dan menambah pengetahuan mengenai kepemimpinan (*leadership*) serta berbagai model kepemimpinan yang ada. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mendorong para peneliti lain untuk melakukan studi lanjutan terkait aspek-aspek yang belum terbahas secara mendalam dalam penelitian ini, sehingga dapat menjadi bahan perbandingan dan pengembangan ilmu selanjutnya

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber pengalaman dan panduan bagi peneliti dalam menyusun karya tulis ilmiah yang

relevan, sekaligus berfungsi sebagai referensi penting terkait dengan kepemimpinan situasional.

b. Bagi Pembaca

Diharapkan dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan mengenai definisi kepemimpinan serta berbagai gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi tertentu, Termasuk wawasan tentang gaya kepemimpinan situasional.

c. Bagi Lembaga MTsN 1 Jember

Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu bahan evaluasi pengembangan lembaga serta mampu mendorong pengelolaan lembaga untuk lebih semangat dan meningkatkan kinerja staff atau karyawan PTSP dalam memanajemen sekolah serta pimpinan yang menyusun berbagai program kerja yang efektif dan efisien

d. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan sumbangsih dalam menambah koleksi Pustaka bagi Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember khususnya prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

E. Definisi Istilah

Definisi istilah ini mencakup penjelasan mengenai makna istilah-istilah penting yang menjadi fokus utama dalam peneliti di dalam judul penelitian. Tujuannya adalah untuk menghindari kesalahpahaman terhadap makna istilah sebagaimana dimaksud oleh peneliti. Maka dari itu, peneliti

perlu menjelaskan definisi dari setiap variabel yang terdapat di dalam judul peneliti. Adapun pengertian dari setiap kata-kata sebagai berikut :

1. Kepemimpinan situasional kepala PTSP

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, serta memotivasi anggota dalam suatu kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini juga berlaku bagi kepala PTSP di MTsN 1 Jember. , yang bertugas sebagai pemimpin bagi seluruh staf yang bekerja di bagian administrasi sekolah.

Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menggerakkan seluruh anggota untuk Bersama-sama mencapai tujuan organisasinya.

Sementara Kepemimpinan merupakan kemampuan atau seni dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. keterampilan inilah yang menjadikan kepala PTSP mampu menjalankan tugasnya menjadi pemimpin yang profesional.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. dan setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya sendiri, dan para peneliti telah mengklasifikasikan berbagai gaya tersebut ke dalam beberapa kategori berdasarkan karakteristik dan sifat umumnya.

Gaya kepemimpinan setiap individu itu berbeda satu dengan yang lainnya, artinya berbeda orangnya berbeda juga gaya kepemimpinannya, sebab setiap orang berbeda sifat, berbeda karakter, berbeda dengan kondisi yang dihadapi oleh masing-masing pemimpin, tentu untuk gaya kepemimpinan yang sama pun masing-masing pemimpin berbeda cara membawakan gaya tersebut.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala PTSP di MTsN 1 Jember ini adalah gaya kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional disini merupakan pendekatan dalam manajemen yang menekankan pentingnya seorang pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dan situasi yang dihadapi oleh anggota. Pendekatan ini juga diterapkan oleh Kepala PTSP dalam menjalankan peran kepemimpinannya

2. Pengembangan Kinerja staf

Kinerja merupakan istilah yang mengacu pada hasil kerja yang diperoleh oleh individu atau kelompok saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian kerja yang diukur dari segi kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

Para Staf di PTSP juga memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, dari hal inilah dapat diukur bagaimana kinerja seorang

Staf PTSP dapat dinilai profesional atau bahkan sangat loyal terhadap pekerjaannya.

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

3. PTSP

Pelayanan Terpadu satu pintu (PTSP) atau Tata Usaha (TU) di MTsN 1 Jember adalah sitem pelayanan yang dirancang untuk mempermudah dan meningkatkan efisiensi dalam proses administrasi baik yang berkaitan dengan perizinan dan non perizinan, tujuan PTSP di MTsN 1 jember ini untuk menyederhanakan birokrasi dan mempercepat proses pelayanan kepada masyarakat dengan mengintegrasikan berbagai jenis layanan dalam satu kesatuan proses.

Sedangkan Tata Usaha (TU) adalah administratif yang mendukung operasional Madrasah. Tugas ini meliputi pengelolaan dokumen, pengarsipan, dan kegiatan administratif lainnya yang diperlukan untuk mendukung kelancaran tugas pokok di MTsN 1 Jember. TU lebih berfokus pada aspek internal Madrasah dibandingkan dengan PTSP yang lebih menekankan pada pelayanan kepada masyarakat, di MTsN 1 Jember PTSP dan keTUan disatukan menjadi satu Unit departemen, dengan satu orang sebagai pemimpinnya.

F. Sistematika Pembahasan

Pembahasan yang ada di dalam penelitian ini, penting di bahas dan perlu di perhatikan karena pembaca akan merasa lebih mudah bagi pembaca jika proyeksi penelitian memiliki deskripsi singkat¹². Alur pembahasan skripsi ini, dimulai dari bab pertama hingga bab terakhir harus menjadi dasar pembahasan yang sistematis berikut Pembahasannya:

Bab satu, memuat informasi mengenai latar belakang masalah, focus studi, tujuan, dan manfaat, definisi intilal, dan pembahasan semuanya termasuk dalam bab ini. Bab dua, berisi kajian kepustakaan, yang menjelaskan teori-teori terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Bab tiga, menjelaskan metode penelitian, bab ini meliputi pendekatan dan jenis penelitian, Lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data , analisis data, keabsahan data dan tahap tahap penelitian. Bab empat, berisi penyajian data dan analisis dan pembahasan temuan. Bab lima, merupakan penutup. Pada bab inilah berisi tentang Kesimpulan dan saran.

¹² Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember* (Jember UIN Kiai Haji Achmad Siddiq 2021), 93

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Peneliti mencantumkan temuan penelitian sebelumnya yang relevan/memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti saat ini pada bagian penelitian ini. Sehingga, dengan memanfaatkan referensi dari bahan ini, penelitian bisa dilaksanakan dengan baik dan tersusun dengan sistematis¹³.

Kajian atau penelitian yang berkaitan dengan analisis kepemimpinan situasional kepala PTSP/TU terhadap kinerja staf PTSP di MTsN 1 Jember, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Skripsi karya Aldinsyah 2017

Penelitian terdahulu yang dilakukan Aldinsyah pada tahun 2017 dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi eksplanatif kuantitatif pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosoong)”* Penelitian tersebut menelaah, mengkaji, atau menilai dan mendefinisikan berbagai bentuk gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan karyawan di semua aspek, di mana kinerja karyawan akan berdampak dalam mencapai tujuan Perusahaan, dan gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan

¹³ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember* (Jember UIN Kiai Haji Achmad Siddiq 2021), 93

situasional di mana pemimpin harus mampu mengidentifikasi gayanya yang sesuai dengan situasi dan kondisi.

.Hasil penelitian yang telah dilakukan ditemukan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan, namun gaya kepemimpinan serta komunikasi organisasi hanya dapat berpengaruh sebesar 27% sedangkan 73% dipengaruhi oleh faktor lain seperti iklim organisasi, motivasi serta budaya organisasi¹⁴.

Persamaan yang ada dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas/mengkaji tentang gaya kepemimpinan situasional terhadap karyawan dan kinerjanya. Sedangkan perbedaannya yaitu, dalam penelitian ini ialah penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif dan berfokus pada kinerja karyawan, sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada pimpinannya dan gaya kepemimpinannya.

2. Skripsi Isti Dari Sofianti 2020

Penelitian terdahulu kedua yang dilakukan Isti Dari Sofianti pada tahun 2020 dengan judul *“Analisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi Usaa Mikro, Kecil dan menengah di Provinsi Nusa tenggara Barat”* Penelitian ini mengkaji tentang Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Di Provinsi

¹⁴ Muh Aldinsyah, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi eksplanatif kuantitatif pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo)” (skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2017), 15

Nusa Tenggara Barat. tujuan dari penelitian ini adalah Untuk Mengetahui Gaya Kepemimpinan Pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Di Provinsi Nusa Tenggara Barat, serta Untuk Mengetahui Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Di Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam menentukan gaya kepemimpinan untuk mengarahkan pegawai agar melaksanakan tugas dengan baik, pimpinan atau kepala Kantor Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Provinsi Nusa Tenggara Barat cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan bebas, yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi di kantor tersebut. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan tersebut, upaya pembinaan kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik, baik melalui pembinaan langsung maupun melalui berbagai kegiatan pelatihan. Selain itu, faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya meliputi faktor pribadi, pemberian gaji dan kompensasi yang tepat waktu setiap bulan, adanya aturan tertulis, serta penerapan sanksi dan konsekuensi yang jelas. Dengan adanya sanksi yang tegas, karyawan akan berpikir dua kali sebelum melakukan pelanggaran. Peran atasan juga sangat penting dalam menciptakan rasa segan pada

bawahan, sehingga mereka terdorong untuk mengikuti dan meningkatkan kinerja sesuai dengan pimpinan¹⁵.

Persamaan yang tercakup dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang analisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan sama sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan pendekatan deskriptif. Sedangkan perbedaan yang ada dalam penelitian ini ialah penelitian terdahulu gaya kepemimpinannya menggunakan kepemimpinan demokratis sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan situasional.

3. Skripsi Poppy Dermawan 2018

Penelitian terdahulu yang ketiga dilakukan Poppy Dermawan pada tahun 2018 dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Anugrah Sinergi Raya)”* Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Anugrah Sinergi Raya. Terdapat berbagai faktor yang dapat menjadi sebab kinerja seseorang menjadi lebih baik, diantaranya Gaya Kepemimpinan Situasional serta Motivasi Kerja. Penelitian ini menjelaskan pengaruh variabel gaya

¹⁵ Isti Dari Sofianti, *“Analisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi Usaa Mikro, Kecil dan menengah di Provinsi Nusa tenggara Barat”* (Skripsi, Muhammadiyah Mataram, 2020), 40

kepemimpinan situasional terhadap variabel kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.¹⁶

Kesimpulan dari pembahasan ini menunjukkan Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja yang sebagai variabel intervening. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasionalnya akan berdampak positif terhadap motivasi kerja dan peningkatan kinerja karyawan.

Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dan salah satu fokus yang sama sama menggambarkan gaya kepemimpinan situasional yang digunakan oleh masing masing subyek. Sedangkan perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

4. Tesis Miftakhul Jannah 2023

Penelitian ke empat yang dilakukan Miftakhul Jannah Pada tahun 2023 dengan Judul "*Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Alam Al-Karim Lampung*" Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah

¹⁶ Poppy Dermawan "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Anugrah Sinergi Raya)*" (Skripsi, Universitas Brawijaya 2018), 7

di SD Alam Al Karim Lampung dengan rumusan masalah pokok bagaimana kepemimpinan situasional di SD Alam Al Karim Lampung dalam Gaya Telling, Selling, Participating dan Delegating.

hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) Kepemimpinan situasional dengan gaya telling dilakukan dengan cara menjelaskan secara detail tugas yang harus dikerjakan, mengawasi pelaksanaan tugas tersebut, memberikan arahan, menetapkan standar kerja, memberikan penghargaan, serta membantu dalam mencari solusi atas masalah yang dihadapi, (2) Kepemimpinan situasional dengan gaya selling dilakukan dengan cara menjelaskan tugas yang harus dilaksanakan, memberikan arahan, bersikap terbuka terhadap pertanyaan atau konsultasi, memberikan bimbingan, serta melakukan pemantauan dan pengendalian terhadap pelaksanaan tugas, (3) Kepemimpinan situasional pada participating diterapkan dengan terbuka akan masukan/ide/pendapat/kritikan, memberikan motivasi, pengakuan dan penghargaan, mengembangkan ide dan kreativitas, dan (4) Kepemimpinan situasional pada gaya delegating dilaksanakan dengan memberikan tanggung jawab pribadi, memberikan kepercayaan pengelolaan tugas, menyerahkan pengambilan keputusan, bebas dalam kreatifitas, dan mendukung pengembangan kompetensi¹⁷.

Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan situasional dan sama sama

¹⁷ Miftakhul Jannah "Gaya kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Alam Al-Karim Lampung" (Tesis, Universitas Lampung, Bandar Lampung 2023), 76

menggunakan penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu menggunakan pendekatan dengan rancangan penelitian fenomenologi serta fokus yang berbeda, yaitu berfokus pada gaya *Telling, Selling, Participating, Delegating*. Sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada teori kepemimpinan Harsey dan Blanchard.

5. Muhammad Latif 2022

Penelitian yang dilakukan Muhammad Latif pada tahun 2022 dengan Judul "*Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di SMK Polimedik kota Depok*" penelitian ini merupakan hasil penelitian tentang model kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru di SMK Polimedik Kota Depok.

Model kepemimpinan situasional kepala sekolah yang diterapkan di SMK Polimedik Kota Depok menunjukkan adanya empat gaya kepemimpinan. Pertama, *telling* atau instruksi; Kedua, *selling* atau konsultasi; Ketiga, *participating* atau partisipatif; Keempat, *delegating* atau delegasi.

Hasil Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMK Polimedik Kota Depok didasarkan atas interaksi kepala sekolah dan guru yang menitikberatkan pada kematangan emosional, sehingga dengan matangnya tingkat emosional guru melahirkan disiplin kerja yang tinggi. Disiplin merupakan sikap

atau tingkah laku yang menggambarkan kepatuhan pada suatu aturan dan ketentuan demi berlangsungnya suatu kehidupan yang tertib, teratur dan nyaman sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai¹⁸.

Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan situasional dan sama sama menggunakan penelitian kualitatif serta pendekatan deskriptif. Sedangkan perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu berfokus pada meningkatkan disiplin kerja para Guru Sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada peningkatan kerja karyawan, karena kepala PTSP hanya mengelola bawahannya tidak termasuk para guru.



¹⁸ Muhammad Latif, "Model kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di SMK Polimedik Kota Depok" (Tesis, Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran Jakarta 2022), 142

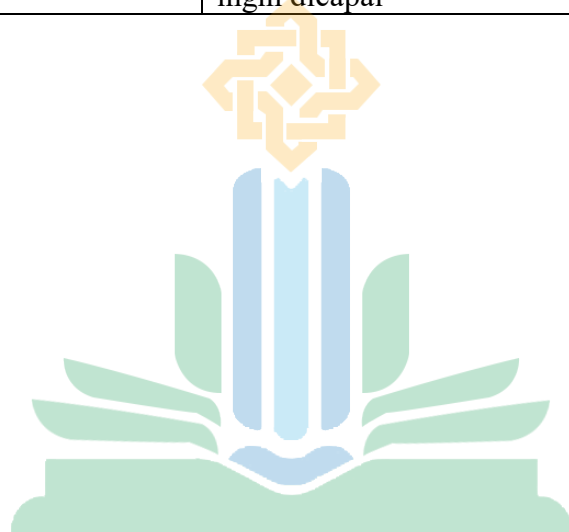
Tabel 2.1
Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Aldinsyah (2017) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi eksplanatif kuantitatif pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo)”	Hasil penelitian yang telah dilakukan didapati bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi hanya berpengaruh sebesar 27% sedangkan 73% dipengaruhi oleh faktor lain seperti iklim organisasi, motivasi dan budaya organisasi	perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif dan berfokus pada kinerja karyawan, sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada pimpinannya.	penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan situasional terhadap karyawan dan kinerja karyawan
2	Isti Dari Sofianti (2020) “Analisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan menengah di Provinsi Nusa tenggara Barat”	Kepala Kantor Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Di Provinsi Nusa Tenggara Barat Lebih Mengarah Pada Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Bebas Sesuai Yang Didasari Atas Situasi Dan Kondisi Yang Ada Di Kantor Tersebut. Dengan Gaya Kepemimpinan Tersebutlah Upaya Pembinaan Kinerja Karyawan Dapat Terlaksana Baik Pembinaan Yang Dilakukan Secara Langsung Maupun Pembinaan Melalui Berbagai Macam	penelitian terdahulu gaya kepemimpinannya menggunakan kepemimpinan demokratis sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan situasional.	Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang analisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan sama sama menggunakan

		Kegiatan-Kegiatan Pelatihan.		metode penelitian kualitatif dan pendekatan deskriptif
3	Poppy Dermawan (2018) <i>"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Anugrah Sinergi Raya)"</i>	Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh pada kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional akan berdampak positif pada motivasi kerja dan peningkatan kinerja karyawan.	perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian yang digunakan adalah <i>explanatory research</i> . Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.	Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dan salah satu fokus yang sama sama menggambarkan gaya kepemimpinan situasional yang digunakan oleh masing masing subyek
4	Miftakhul Jannah (2023) <i>"Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah"</i>	hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) kepemimpinan situasional pada gaya telling dilaksanakan dengan memberitahukan secara rinci tugas yang diberikan, mengawasi pelaksanaan	Sedangkan perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu menggunakan pendekatan dengan rancangan penelitian	Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas

	<i>Dasar Alam Al-Karim Lampung”</i>	tugas, memberikan bimbingan, menetapkan standar kerja, memberikan penghargaan, dan membantu menemukan solusi, (2) Kepemimpinan situasional pada gaya selling dilaksanakan dengan menerangkan tugas yang diberikan, memberikan pengarahan, terbuka akan pertanyaan (konsultasi), memberikan bimbingan, pemantauan dan pengendalian, (3) Kepemimpinan situasional pada participating dilaksanakan dengan terbuka akan masukan/ide/pendapat/kritikan, memberikan motivasi, pengakuan dan penghargaan, mengembangkan ide dan kreativitas, dan (4) Kepemimpinan situasional pada gaya delegating dilaksanakan dengan memberikan tanggung jawab pribadi, memberikan kepercayaan pengelolaan tugas, menyerahkan pengambilan keputusan, bebas dalam kreatifitas, dan mendukung pengembangan kompetensi	fenomenalogi serta fokus yang yang berbeda, yaitu berfokus pada gaya <i>Telling, Selling, Participating, Delegating</i> . Sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada teori kepemimpinan Harsey dan Blanchard.	tentang gaya kepemimpinan situasional dan sama sama menggunakan penelitian kualitatif.
5	Muhammad Latif (2022) <i>”Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam</i>	Hasil Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMK Polimedik Kota Depok didasarkan atas interaksi kepala sekolah	perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu berfokus pada	Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sama-

	<i>Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di SMK Polimedik kota Depok</i>	dan guru yang menitikberatkan pada kematangan emosional, sehingga dengan matangnya tingkat emosional guru melahirkan disiplin kerja yang tinggi. Disiplin merupakan sikap atau tingkah laku yang menggambarkan kepatuhan pada suatu aturan dan ketentuan demi berlangsungnya suatu kehidupan yang tertib, teratur dan nyaman sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai	meningkatkan disiplin kerja para Guru Sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada peningkatan kerja karyawan, karena kepala PTSP hanya mengelola bawahannya tidak termasuk para guru	sama membahas tentang gaya kepemimpinan situasional dan sama sama menggunakan penelitian kualitatif serta pendekatan deskriptif.
--	---	--	---	--



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

B. Kajian Teori

Berikut ini adalah analisis teori dari penelitian ini:

1. Model Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin adalah sebuah puncak dari sebuah organisasi. Idealnya seorang pemimpin harus bisa merencanakan, memberi arahan dan perintah yang tepat kepada bawahannya, serta mengambil keputusan yang penting dalam organisasinya¹⁹.

Kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena seorang pemimpin harus berperan sebagai organisator kelompoknya untuk mencapai yang telah ditetapkan. Kepemimpinan bisa didefinisikan sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan penugasan karyawan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan²⁰.

Kepemimpinan menurut para ahli, meliputi: Menurut Ivancevich dan rekan-rekannya, kepemimpinan adalah proses penggunaan pengaruh dalam konteks organisasi yang dapat memberikan dampak signifikan serta berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan yang menantang. Kepemimpinan tidak hanya sekadar memimpin, tetapi juga melibatkan kemampuan

¹⁹ Rofiq Hidayat "etika Komunikasi pemimpin persepektif hadist" *indonesian journal of islamic* vol 2, No 2 desember 2019. 105-130

²⁰ Clara Rosa Pudjiyogyanti, Pengantar Ilmu Manajemen, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1991, h. 143

untuk memotivasi dan mengarahkan individu agar bekerja sama secara efektif dalam mencapai sasaran organisasi. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan cara pengaruhnya dengan situasi yang dihadapi agar hasil yang diperoleh optimal. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi faktor krusial yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan lingkungan²¹.

Menurut John C. Maxwell, kepemimpinan adalah pengaruh. Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar berbuat sesuatu, mengarahkan mereka menuju tujuan yang diinginkan, dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka²².

Salah satu indikator yang penting dari sebuah instansi atau kelompok organisasi adalah kepemimpinan/ pemimpinnya. Elemen pemimpin seringkali menjadi penentu utama baik atau buruknya sebuah instansi organisasi. Sejumlah penelitian dan kritik dari masyarakat umum juga menunjukkan betapa pentingnya peran seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan.

Dengan memberikan arahan kepada individu, bawahan, dan pekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, seorang pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu memprediksi

²¹ Surya Darmawan, Bella Thalia Rosellini, "Studi Gaya Kepemimpinan Situasional (situational leadership model Harsey-Blanchard) pada rumah makan Padang sekabupaten sleman D.I.Y" *Telaah Bisnis* vol 23 no 1(juli 2022), 51

²² Jhon C Maxwell *the 21 Irrefutable Laws Of Leadership* Thomas Nelson xacvil dallas mexico city 2007.

dan mengantisipasi masalah sebelum muncul. Selain itu, pemimpin yang berpengetahuan adalah seseorang yang memiliki pemahaman mendalam mengenai kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh bawahannya secara menyeluruh.

Kepemimpinan yang efektif sejatinya adalah kemampuan untuk menginspirasi dan memperoleh komitmen dari anggota tim²³. Kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari manajemen. Sebab efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan dalam organisasi tersebut²⁴. Dalam praktiknya, kepemimpinan tidak hanya sebatas memberi perintah. Namun ini juga tentang mendengarkan, memahami, dan memotivasi tim. Seorang pemimpin yang baik mampu mengenali potensi setiap anggota tim, memberikan dukungan yang diperlukan, serta menciptakan suasana yang memungkinkan mendukung perkembangan setiap anggota tim secara optimal.

Kepemimpinan adalah seni untuk membawa setiap individu bersama-sama menuju visi yang lebih besar. Ini melibatkan komunikasi yang efektif, empati, dan kemampuan mengambil keputusan sulit dengan bijaksana. Pemimpin yang efektif fokus pada hasil akhir dan proses yang diambil untuk mencapainya²⁵.

²³ Prof. Dr. H Syaiful Sagala, S.Sos.,M.Pd. *Pendekatan dan Model Kepemimpinan* (pernadamedia Group Jakarta 2018), 3

²⁴ Dr.Drs.H.Suhadi Winoto, B.A., M.Pd. *komite sekolah/madrasah dan manajemen mutu Pendidikan* (bildung, Banguntapan Bantul Yogyakarta 2021), 100

²⁵ PPM SoM, "Kepemimpinan: Pengertian, Teori dan Perbedaannya" 7 Juni 2024
<https://ppmschool.ac.id/kepemimpinan/>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan merupakan proses yang melibatkan kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya terbatas pada posisi formal, tetapi juga mencakup kemampuan interpersonal dan komunikasi yang efektif.

b. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan mencerminkan kondisi ideal dalam lingkungan kerja, yang diwujudkan melalui perilaku kepemimpinan tertentu yang sangat penting untuk mendukung kinerja organisasi yang optimal²⁶. Secara keseluruhan fungsi kepemimpinan memegang peranan krusial dalam pencapaian tujuan organisasi, dimana seorang pemimpin harus mampu mengarahkan, menggerakkan, mengawasi, mengembangkan, serta mengintegrasikan berbagai bagian organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Hamdani Nawawi dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan yang Efektif* menjelaskan berbagai macam fungsi kepemimpinan sebagai berikut²⁷:

1) Fungsi instruktif

Fungsi ini menempatkan pemimpin sebagai pihak yang mengambil keputusan serta memberikan tugas kepada

²⁶ Evi Sirait, Hasmirati, dkk "Peran fungsi kepemimpinan sebagai variabel moderasi antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja organisasi" *Edunomika* vol 8 no 2 2024, 2

²⁷ Hamdani Nawawi *kepemimpinan yang efektif* Gadjah Mada University Press 2012 .36

bawahannya. Di sisi lain, para bawahan memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan semua instruksi yang diberikan oleh pemimpin tersebut

2) Fungsi konsultif

Fungsi konsultif sifatnya adalah timbal balik. Dimana bawahan dapat berdiskusi dengan pemimpin untuk menemukan solusi terbaik dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin diharapkan memiliki kebijaksanaan serta pengetahuan yang memadai mengenai pekerjaan yang sedang dilakukan agar mampu memberikan arahan yang tepat kepada bawahannya.

3) Fungsi partisipasi

Dalam fungsi ini, pemimpin mampu mendorong anggota untuk berpartisipasi aktif para pesertanya sehingga mereka juga turut

berpartisipasi dan berinisiatif dalam suatu proyek. Para bawahan tidak hanya menjalankan perintah secara pasif, tetapi juga berperan secara aktif dalam proses tersebut.

4) Fungsi delegasi

Dalam fungsi delegasi, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menyerahkan wewenang kepada individu yang tepat sesuai dengan tugas yang harus dilakukan. Selain memberikan perintah, pemimpin juga harus memahami tugas-tugas mana yang layak untuk didelegasikan kepada bawahannya.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian, mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mengawasi dan mengarahkan aktivitas bawahan agar mereka dapat menjalankan tugas secara efektif dan tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan fungsi ini, dibutuhkan seorang pemimpin yang tegas serta cermat dalam memantau kinerja bawahannya.

Fungsi-fungsi tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan tidak hanya tentang memberi perintah, tetapi juga tentang upaya membangun hubungan, memberikan inspirasi, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif.

c. Model Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengacu pada pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin, baik yang tampak secara langsung oleh bawahannya maupun yang tidak terlihat. gaya kepemimpinan ini bisa bervariasi tergantung pada faktor-faktor yang menjadi indikatornya, seperti motivasi, kekuasaan, atau fokus pada tugas atau individu tertentu. Pada dasarnya, gaya kepemimpinan merupakan manifestasi dari tingkah laku seorang pemimpin yang mencerminkan kemampuannya dalam memimpin dan sering kali membentuk pola atau bentuk tertentu²⁸. Gaya kepemimpinan akan berperan penting melatih etos kerja yang baik

²⁸ Jonni Mardizal, Ferry Anggriawan, dkk "Model Kepemimpinan transformasional, visioner dan autentich kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di era 4.0" INNOVATIVE: Journal of social science Research vol 3 no 5 2023, 2994

dalam membentuk kualitas sumber daya manusia yang baik.²⁹ Berikut beberapa model kepemimpinan yang umum diketahui: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan situasional.

1) Kepemimpinan Transformasional

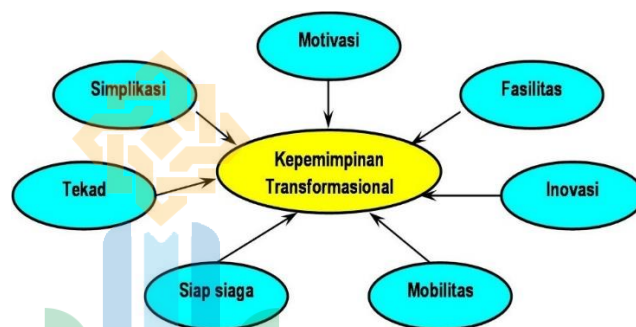
Transformasi merupakan sebuah proses yang melibatkan berbagai aspek dalam kepemimpinan transformasional, yang dianggap sebagai salah satu model kepemimpinan yang cocok dengan tuntutan era desentralisasi. Dalam situasi desentralisasi, para pemimpin yang kreatif mendapatkan keuntungan karena mereka memiliki kebebasan lebih besar untuk mengembangkan organisasi yang dipimpinnya. Mereka dapat dengan leluasa mengeksplorasi dan merumuskan visi tanpa terlalu terikat pada petunjuk pelaksanaan (juklak) maupun petunjuk teknis (juknis), yang dalam beberapa kondisi bisa membatasi ruang gerak kreativitas mereka.

Menurut Minnah El Widdah, Asep Suryana, dan Kholid Musyaddad “ kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu melakukan transformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara: (a) meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya hasil pekerjaan, (b) mendorong mereka untuk mengutamakan kepentingan organisasi atau tim di atas

²⁹ Hafidzatul Mu'tamiroh, Nonik Arselina, dkk “Efektivitas *Training of organization leadership* pada penanaman etos kerja Anggota ICIS Universitas Islam Negeri Khas Jember” *Jurnal Ilmu Keislaman* Volume 2 Issue 4 Juni 2023

kepentingan pribadi, dan (c) memenuhi kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi.”³⁰

Berikut adalah gambar komponen dalam kepemimpinan transformasional:



Gambar 2.1 Model Kepemimpinan Transformasional

2) Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada pengembangan dan implementasi visi jangka panjang yang menginspirasi dan membimbing individu dan organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Kepemimpinan visioner melibatkan pemikiran strategis, imajinasi kreatif, dan kemampuan untuk mengomunikasikan visi kepada orang lain³¹. Seorang pemimpin visioner adalah seseorang yang memiliki pandangan jauh ke depan dan mampu membayangkan dengan jelas masa depan organisasi. Mereka tidak hanya memiliki visi yang kuat tetapi juga mampu

³⁰ Minnah El Widdah, Asep Suryana, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan mutu Madrasah* (Bandung Alfabeta 2012), 85

³¹ Sevi Lestari, Agus Mulyanto dkk, "kepemimpinan visioner dalam meningkatkan kualitas pendidikan nasional" *Journal Of Social Science Research* volume 3 nomor 3 2023. 199-205

merancang strategi yang tepat untuk mewujudkannya. Pemimpin dengan gaya ini selalu berpikir secara inovatif dan mencari metode baru untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, mereka memiliki kemampuan komunikasi yang sangat baik sehingga dapat menginspirasi serta membangun kepercayaan dalam tim. Mereka tidak hanya berperan sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai mentor yang membimbing anggota tim agar memahami dan berkontribusi dalam pencapaian visi yang telah ditetapkan.



Gambar 2.2 Kepemimpinan Visioner

3) Gaya Kepemimpinan Multikultural

Di era globalisasi saat ini, penerapan gaya kepemimpinan multikultural menjadi semakin penting dalam lingkungan kerja. Pemimpin yang mengadopsi gaya ini menyadari pentingnya keberagaman budaya dalam menciptakan suasana kerja yang inklusif dan produktif. Kepemimpinan multikultural mengacu pada kemampuan pemimpin untuk beradaptasi,

berkomunikasi, dan memotivasi tim yang terdiri dari individu-individu dengan latar belakang yang berbeda-beda³². Kepemimpinan multikultural juga menekankan penghapusan diskriminasi di tempat kerja serta menciptakan lingkungan di mana setiap orang merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang.



Gambar 2.3 Kepemimpinan Multikultural

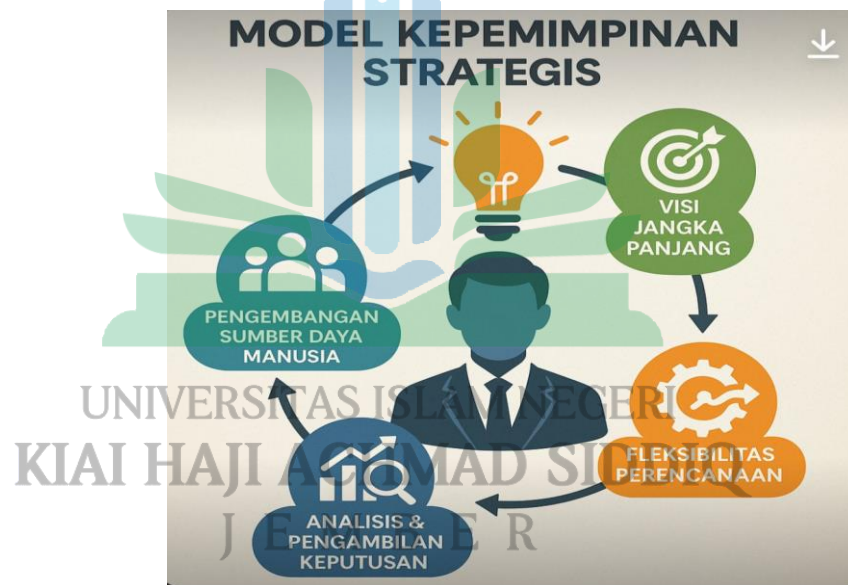
4) Gaya Kepemimpinan Strategis

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan strategis cenderung memiliki pandangan jauh ke depan dan fokus pada perencanaan jangka panjang. Mereka memiliki kemampuan analisis yang mendalam untuk mengenali peluang serta tantangan yang mungkin dihadapi organisasi³³. Dengan pendekatan yang berbasis data dan analisis yang komprehensif,

³² Nadya Salsabila, widya Ayu rachmadhita dkk "kepemimpinan multicultural dalam era globalisasi: adaptasi pemimpin dalam lingkungan kerja multinasional" *Jurnal ekonomi manajemen dan bisnis* Vol 6 No1 2025. 35-46

³³ <https://www.greatnusa.com/article/strategic-leadership>

pemimpin strategis mampu mengambil keputusan yang lebih tepat dan efektif. Selain itu, mereka juga menyadari pentingnya fleksibilitas dalam perencanaan sehingga dapat dengan cepat menyesuaikan strategi saat terjadi perubahan kondisi eksternal. Pemimpin dengan gaya ini juga sangat memperhatikan pengembangan sumber daya manusia, karena mereka memahami bahwa keberhasilan strategi sangat bergantung pada kualitas tim yang mereka pimpin.



Gambar 2.4 kepemimpinan strategis

5) Gaya Kepemimpinan Suportif

Gaya kepemimpinan suportif berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan penuh dukungan bagi karyawan. kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para

karyawan³⁴. Mereka berupaya membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim, mendengarkan kebutuhan mereka, serta memberikan semangat dan motivasi. Dengan menciptakan suasana kerja yang mendukung, pemimpin ini memastikan setiap individu merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan hasil terbaik. Selain itu, mereka juga menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengasah keterampilan melalui pelatihan dan bimbingan.



Gambar 2.5 kepemimpinan suportif

6) Gaya Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin dengan kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang dominan dalam berbagai tindakan dan juga keputusan yang diambil. Kekuasaan pemimpin sangat mutlak dan hampir tidak ada celah untuk para bawahan memberikan masukan. Gaya kepemimpinan ini biasa hadir dalam organisasi militer di mana kekuasaan pemimpin amat mutlak serta adanya

³⁴ Stephen Robbins, P. 2006. *Prilaku Organisasi*. Ahli bahasa: Handayana Pujaatmaka. Jakarta, Prenhallindo. 448

pemisahan tegas antara atasan dan juga bawahan³⁵. Meskipun efektif dalam kondisi tertentu, kepemimpinan yang terlalu otoriter berpotensi menghambat kreativitas dan inisiatif karyawan. Oleh sebab itu, penting untuk menerapkan gaya ini secara seimbang agar tidak menurunkan motivasi dalam tim

	OTOKRATIK	DEMOKRATIK	LEISSEZ FAIRE
KEBIJAKAN	Ditentukan oleh pemimpin	Terjadi pada kelompok diskusi	Bebas
PEMBAGIAN TUGAS	Dilakukan oleh pemimpin	Bebas memilih dan ditentukan oleh kelompok	Tidak ada partisipasi dari pemimpin
KOMUNIKASI	Satu arah ke bawah	Dua arah	Satu arah ke atas
KEPRIBADIAN	Memberikan pujian dan kecaman	Objective	Hanya menentukan tujuan umum

Gambar 2.6 perbandingan gaya otokratis

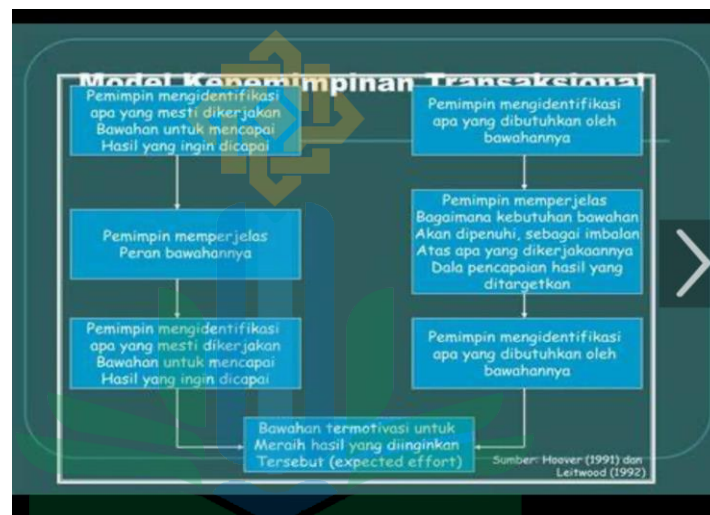
7) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan bergaya transaksional sebagai transaksi antara pengikut dan pemimpin untuk hasil yang diinginkan dengan cara memenuhi keinginan pemimpin dan yang sebuah harapan dari pengikut, yang melibatkan janji atau komitmen secara hormat dan kepercayaan³⁶. Pendekatan ini umum diterapkan di organisasi yang berfokus pada pencapaian hasil dengan standar kerja yang ketat. Kejelasan aturan dan harapan membuat gaya kepemimpinan ini efektif dalam menjaga disiplin serta meningkatkan produktivitas. Namun,

³⁵ Sri Wahyuni, Sukatin, Inda Nur Fadilah dkk "gaya kepemimpinan otoriter (otokratis) dalam manajemen pendidikan" *edu-leadership* volume 1 nomor 2 2022. 125

³⁶ <https://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/mengenal-kepemimpinan-transaksional-dalam-organisasi>

kekurangannya terletak pada minimnya fleksibilitas dalam menghadapi perubahan dan kurangnya dorongan bagi karyawan untuk berinovasi di luar batasan yang ada. Oleh karena itu, pemimpin transaksional yang efektif perlu tetap membuka peluang bagi inovasi dan pengembangan individu.



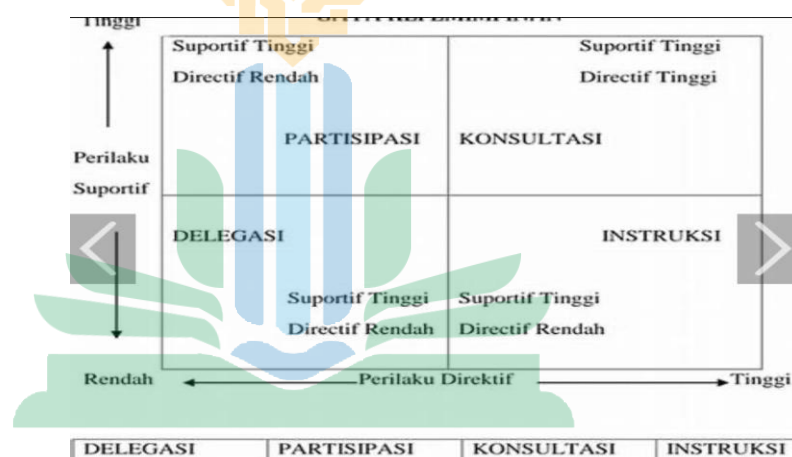
Gambar 2.7 kepemimpinan transaksional

8) Gaya Kepemimpinan Delegatif

Dalam kepemimpinan delegatif, pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada tim untuk mengambil keputusan secara mandiri³⁷. Mereka tidak mengawasi setiap detail pekerjaan secara ketat, melainkan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menjalankan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka. Gaya ini sangat sesuai untuk tim yang memiliki tingkat kompetensi tinggi dan mampu bekerja secara independen. Pemimpin delegatif memberikan

³⁷ <https://www.scribd.com/document/426776639/KEPEMIMPINAN-DELEGATIF>

arahan secara umum dan lebih berperan sebagai fasilitator daripada pengendali langsung. Dengan cara ini, karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang untuk mengasah kemampuan kepemimpinan mereka sendiri. Namun, tantangan utama dari gaya ini adalah memastikan setiap anggota tetap bertanggung jawab atas tugasnya dan menjaga koordinasi agar Tidak terjadi kekacauan di dalam tim.



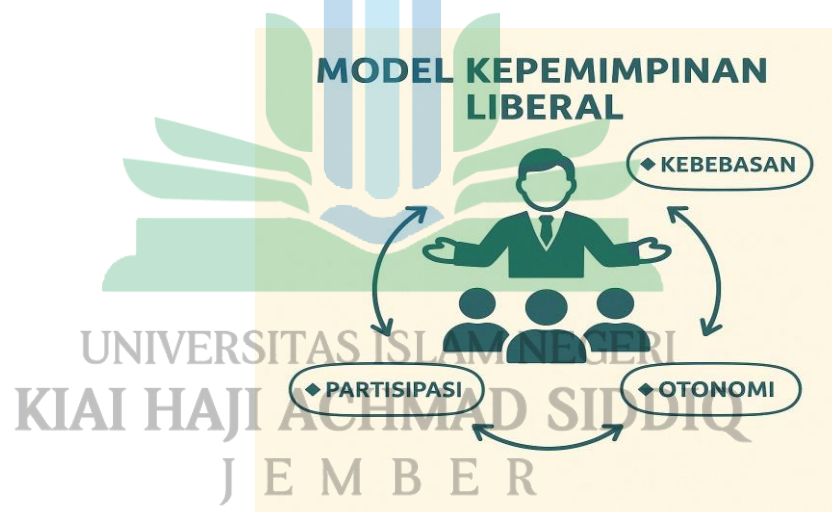
Gambar 2.8 kepemimpinan delegatif

9) Gaya Kepemimpinan Liberal

Dalam gaya kepemimpinan liberal, pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada karyawan untuk membuat keputusan dan melaksanakan tugas sesuai dengan cara yang mereka anggap paling efektif³⁸. Mereka mendorong munculnya kreativitas, inovasi, serta eksperimen dalam mencari solusi atas berbagai tantangan yang dihadapi. Gaya ini sangat cocok diterapkan di sektor teknologi, seni, dan penelitian, di mana

³⁸ <https://www.scribd.com/presentation/362041544/Gaya-Kepemimpinan-Liberal>

ide-ide baru sangat diapresiasi. Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang secara mandiri, pemimpin liberal menciptakan suasana kerja yang penuh inspirasi dan kesempatan belajar. Namun, tantangan utama dari gaya ini adalah menjaga agar kebebasan yang diberikan tidak menyebabkan kurangnya disiplin dan rasa tanggung jawab dalam tim. Oleh karena itu, penting untuk menyeimbangkan antara kebebasan dan akuntabilitas dalam penerapan gaya kepemimpinan ini.



Gambar 2.9 kepemimpinan liberal

10) Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional merupakan pola perilaku yang digunakan seorang pemimpin untuk membimbing dan memengaruhi individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas mereka. Pendekatan ini menyesuaikan cara kepemimpinan dengan kondisi serta tingkat kesiapan bawahan.

Ada empat gaya utama yang dikenal dalam kepemimpinan situasional, antara lain³⁹:

a) *Telling*

Pemimpin yang menerapkan gaya "*telling*" cenderung memberikan petunjuk yang jelas dan rinci kepada bawahannya. Gaya ini menonjolkan fokus yang kuat pada tugas dengan interaksi antara atasan dan bawahan yang bersifat formal dan profesional, meskipun tidak terlalu dekat secara personal. Dalam pelaksanaannya, pemimpin menetapkan secara tegas apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya, kapan waktu pelaksanaannya, serta di mana tugas tersebut harus diselesaikan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini

bersifat instruktif dan menekankan pengendalian penuh atas proses kerja dalam tim..

b) *Selling*

Pada gaya *selling*, pemimpin tidak hanya memberikan arahan yang tegas terkait pelaksanaan tugas, tetapi juga berupaya membangun keterikatan emosional dengan bawahannya. Hubungan antara atasan dan bawahan dalam pendekatan ini lebih intens dibandingkan dengan gaya sebelumnya. Pemimpin tetap menetapkan peran dan

³⁹ Sitti Aisyah, Soltan Takdir, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya", Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah Vol.2 No. 2 Th. 2017, 121-123

tanggung jawab secara jelas, namun juga menyediakan bimbingan dan dukungan yang diperlukan agar bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan cara ini, diharapkan karyawan lebih memahami dan menerima tugas yang diberikan sehingga mereka menjadi lebih termotivasi dalam melaksanakannya.

c) *Participating*

Gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan kerja sama serta partisipasi aktif dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam pendekatan ini, pemimpin mengurangi tingkat pengawasan terhadap tugas dan lebih fokus pada membangun hubungan yang harmonis dengan timnya. Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang

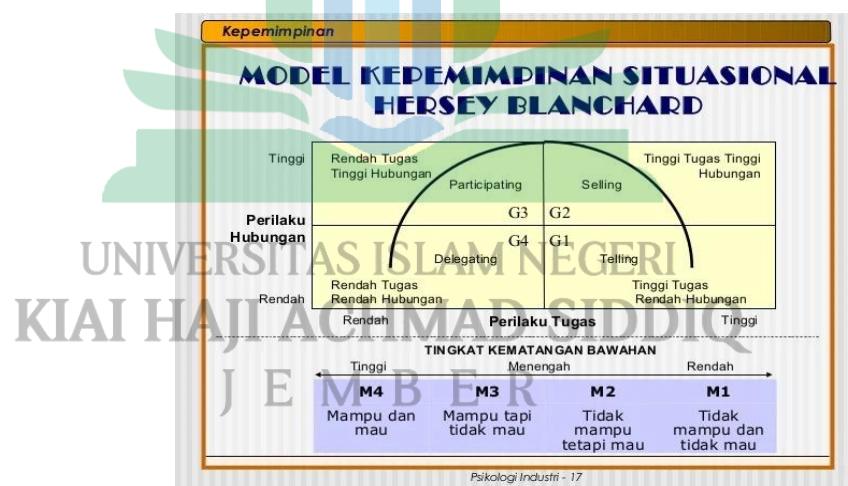
mendorong keterlibatan bawahan, menerima masukan mereka, dan menciptakan suasana kerja yang terbuka.

Komunikasi yang efektif menjadi elemen penting dalam gaya ini, karena pemimpin memastikan setiap anggota tim merasa didengarkan dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara aktif dalam pengambilan keputusan.

d) *Delegating*

Pada gaya *delegating*, pemimpin memberikan kebebasan yang luas kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas mereka. Pemimpin tidak terlalu terlibat dalam rincian

teknis pekerjaan, melainkan lebih fokus pada pemberian arahan umum serta penetapan tujuan yang harus dicapai. Pada pelaksanaannya, bawahan diberi kepercayaan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan tugas sesuai dengan kemampuan mereka tanpa banyak intervensi dari atasan. Gaya kepemimpinan ini biasanya digunakan ketika bawahan sudah memiliki kompetensi tinggi dan mampu bekerja secara mandiri dengan tanggung jawab penuh terhadap tugas yang diemban.



Gambar 2.10 kepemimpinan situasional

2. Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari pelaksanaan tugas atau aktivitas yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi. Hasil tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bertujuan untuk mencapai target tertentu dalam waktu yang telah

ditentukan. Tugas atau aktivitas yang dimaksud meliputi tanggung jawab dan hak yang harus dijalankan oleh individu atau kelompok dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor yang memengaruhi hasil kerja seseorang atau kelompok terbagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi terhadap peran, kondisi keluarga, serta kesehatan fisik individu. Sedangkan faktor eksternal meliputi peraturan ketenagakerjaan, kebutuhan pelanggan, persaingan pasar, nilai-nilai sosial, peran serikat pekerja, kondisi ekonomi, serta perubahan lokasi kerja. Kedua faktor ini memiliki peran penting dalam menentukan tingkat produktivitas individu maupun kelompok dalam organisasi.

Menurut Sutrisno dalam Mangkunegara, , kinerja diartikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, serta hasil kerja yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Kinerja juga mencerminkan bagaimana seseorang diharapkan menjalankan peran dan berperilaku sesuai dengan tugas yang diterima, dengan memperhatikan aspek kuantitas, kualitas, dan efisiensi waktu dalam pelaksanaannya. Sedangkan Sudarmanto mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil yang diperoleh dari pelaksanaan fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam jangka waktu tertentu, yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran efektivitas kerja individu dalam konteks organisasi secara keseluruhan.

Wilson Bangun menyatakan bahwa peningkatan kinerja menjadi tujuan bersama antara pemberi kerja dan pekerja. Dari sisi pemberi kerja, kinerja yang tinggi sangat penting untuk meningkatkan produktivitas serta keuntungan perusahaan. Sedangkan bagi pekerja, peningkatan kinerja membuka kesempatan untuk pengembangan diri dan kenaikan jabatan. Kinerja karyawan yang baik pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap bagian dalam organisasi harus berperan aktif dalam memperbaiki sistem kerja agar hasil yang dicapai menjadi lebih optimal. Untuk mendukung hal tersebut, dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang terstruktur dan efektif..

Rue dan Byars menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan, yang sering disebut sebagai "*The degree of accomplishment.*" Dengan kata lain, kinerja menggambarkan sejauh mana suatu organisasi berhasil memenuhi target yang telah ditentukan. Pengukuran kinerja menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai alat untuk menilai pencapaian organisasi terhadap tujuan yang diinginkan. Dengan mengetahui tingkat pencapaian tersebut, manajemen dapat merumuskan strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Oleh

sebab itu, kinerja dianggap sebagai salah satu indikator utama dalam mengevaluasi keberhasilan sebuah organisasi.

Osborne berpendapat bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan misi organisasi, yang melibatkan langkah-langkah strategis untuk mencapai visi yang telah ditentukan. Penilaian kinerja tidak hanya berdasarkan hasil akhir, tetapi juga mempertimbangkan proses yang dijalani dalam mencapai tujuan tersebut. Karena itu, organisasi harus menyusun strategi yang jelas dan terarah guna meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Keberhasilan dalam mencapai kinerja yang optimal biasanya tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan hasil dari sinergi antara individu, kelompok, dan kepemimpinan yang efektif.

Walaupun peningkatan kinerja bisa terjadi tanpa campur tangan langsung dari kepemimpinan, peran seorang pemimpin dalam memberikan arahan, memotivasi, serta memberdayakan tim sangat menentukan tercapainya kinerja yang maksimal. Pemimpin yang mampu menyampaikan petunjuk dengan jelas, memberikan inspirasi, dan menciptakan suasana kerja yang mendukung akan membantu organisasi mencapai targetnya dengan lebih efisien. Peningkatan kinerja yang berkelanjutan dan terstruktur biasanya lebih mudah diraih apabila ada pemimpin yang aktif memberikan dukungan dan membimbing anggota timnya. Oleh sebab itu, meskipun kinerja dapat meningkat secara alami, kehadiran dan peran pemimpin tetap menjadi

faktor kunci dalam mempercepat serta mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi.

3. Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) dan Tata Usaha (TU)

Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) serangkaian kegiatan dalam penyelenggaraan perizinan maupun non-perizinan yang wewenangnya didelegasikan dari instansi berwenang, di mana proses pengelolaan dimulai dari tahap pengajuan permohonan hingga penerbitan dokumen, dan seluruh proses tersebut dilakukan di satu lokasi terpadu

Sistem manajemen PTSP madrasah merupakan pemberian pelayanan yang dilaksanakan secara terpadu dan terintegrasi terhadap beberapa jenis layanan dalam satu tempat dan dikontrol oleh sistem pengendalian manajemen. Sistem ini bertujuan mendekatkan, meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat serta mempercepat proses pelayanan, dan pelayanan yang pasti dan terjangkau melalui pelayanan terpadu satu pintu sehingga tercipta pelayanan yang berkualitas dan unggul⁴⁰.

Tujuan dari PTSP adalah untuk mempermudah masyarakat dalam menjalani proses pelayanan yang terintegrasi secara menyeluruh, mulai dari tahap awal hingga penyelesaian, melalui satu pintu layanan. Selain itu, PTSP bertujuan untuk menyediakan pelayanan yang cepat, mudah, terjangkau, transparan, pasti, dan hemat biaya bagi masyarakat.

Dengan adanya PTSP, diharapkan semua pihak dapat merasakan

⁴⁰ Dwi Ratna sari, Olivia Kartika Putri, Halimatul Ulfa, Rofiq Hidayat "Manajemen Layanan Khusus Pelayanan Terpadu satu Pintu" *Jurnal Penelitian Pendidikan di Indonesia* Vol 1 No 2 Januari 2024, 82-83

manfaatnya karena dapat mengurangi beban administratif melalui penyelenggaraan layanan yang lebih efektif dan efisien.⁴¹

Selain bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang mudah, PTSP juga menjalankan tugas tata usaha yang menurut Pedoman Pelayanan Tata Usaha meliputi seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan surat-menyurat. Proses ini mencakup beberapa tahap, mulai dari pengumpulan, pencatatan, pengolahan, penggandaan, pengiriman, hingga penyimpanan dokumen yang mengandung informasi penting bagi organisasi. Sebagai bagian dari sistem administrasi, tata usaha memiliki peran krusial dalam mendukung kelancaran operasional institusi. Fungsi utama tata usaha tidak hanya sebatas mengelola dokumen, tetapi juga menyediakan informasi yang bermanfaat bagi pimpinan organisasi. Dengan tata usaha yang terorganisir dengan baik, efektivitas kerja dalam organisasi dapat meningkat secara signifikan.

Pengelolaan dokumen secara teratur memungkinkan informasi dapat diakses dengan lebih cepat dan mudah. Oleh sebab itu, tata usaha tidak hanya melibatkan pekerjaan rutin, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Setiap tahap dalam proses tata usaha memiliki peran yang saling melengkapi. Kesalahan pada salah satu tahap dapat mempengaruhi efektivitas kerja dan ketepatan dalam pengambilan keputusan. Karena itu,

⁴¹ Dwi Ratna sari, Olivia Kartika Putri, Halimatul Ulfa, Rofiq Hidayat "Manajemen Layanan Khusus Pelayanan Terpadu satu Pintu" *Jurnal Penelitian Pendidikan di Indonesia* Vol 1 No 2 Januari 2024, 83

profesionalisme dan ketelitian sangat penting dalam melaksanakan tugas tata usaha agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Dalam pelaksanaan tata usaha, terdapat beberapa pola kerja yang harus dijalankan, salah satunya adalah proses penghimpunan informasi. Penghimpunan merupakan kegiatan mencari dan mengumpulkan data yang sebelumnya belum tersedia, sehingga informasi tersebut dapat digunakan saat diperlukan. Proses ini biasanya melibatkan pencarian dokumen, wawancara, atau pengumpulan data dari berbagai sumber. Tanpa adanya penghimpunan data yang efektif, organisasi akan mengalami kesulitan dalam memperoleh informasi yang valid dan akurat. Oleh karena itu, penerapan sistem pencatatan yang baik sangat penting agar tidak ada informasi yang terlewatkan. Dalam praktiknya, penghimpunan data dapat dilakukan secara manual maupun digital. Penggunaan metode digital semakin berkembang seiring kemajuan teknologi yang memudahkan pengumpulan data secara cepat dan terstruktur. Ketepatan data yang dikumpulkan sangat berpengaruh terhadap keputusan yang diambil oleh pimpinan. Selain itu, pencatatan dokumen yang teratur akan mempermudah proses pengolahan data pada tahap berikutnya. Dengan demikian, tahap penghimpunan data menjadi dasar utama dalam menciptakan sistem tata usaha yang efektif dan efisien.

Tahap selanjutnya adalah pencatatan, yaitu aktivitas menulis atau merekam informasi menggunakan alat tulis maupun perangkat elektronik. Tujuan dari proses ini adalah untuk mendokumentasikan informasi yang diterima secara baik demi kepentingan organisasi. Dengan pencatatan yang jelas dan teratur, informasi menjadi lebih mudah dibaca, dikirimkan, maupun disimpan. Perkembangan teknologi memungkinkan pencatatan dilakukan secara digital, sehingga akses menjadi lebih cepat dan data tidak mudah hilang. Selain itu, pencatatan yang rapi juga berfungsi sebagai bukti administrasi yang dapat digunakan dalam keperluan hukum atau audit. Oleh karena itu, staf tata usaha harus memiliki kemampuan mencatat informasi secara sistematis dan terstruktur. Pencatatan yang tertata dengan baik juga mempercepat proses pencarian dokumen saat dibutuhkan kembali. Kesalahan dalam pencatatan dapat mengakibatkan informasi yang tidak tepat atau kurang akurat, yang berpotensi menghambat kelancaran operasional organisasi. Dengan demikian, penting bagi tenaga tata usaha untuk selalu memastikan bahwa pencatatan dilakukan secara cermat dan sesuai prosedur. Dengan sistem pencatatan yang baik, organisasi dapat menyimpan data secara teratur dan mudah diakses kapan pun diperlukan.

Tahap berikutnya dalam proses tata usaha adalah pengolahan, yang mencakup berbagai aktivitas untuk mengubah informasi menjadi bentuk yang lebih bermanfaat. Data yang telah dikumpulkan dan

dicatat biasanya perlu disusun kembali agar lebih mudah dipahami dan digunakan. Pengolahan data meliputi kegiatan seperti pengelompokan, pengklasifikasian, serta analisis guna menghasilkan informasi yang lebih terstruktur. Dengan pengolahan yang tepat, organisasi dapat menyusun laporan yang akurat dan sistematis. Kesalahan dalam pengolahan data dapat mengakibatkan penyajian informasi yang salah, yang pada akhirnya memengaruhi pengambilan keputusan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan analisis yang baik sangat diperlukan agar informasi dapat diinterpretasikan dengan benar. Selain itu, pemanfaatan perangkat lunak pengolahan data turut membantu meningkatkan efisiensi kerja di bidang tata usaha. Kecepatan dalam pengolahan data juga menjadi faktor penting agar informasi dapat segera digunakan. Dengan proses pengolahan yang efektif, organisasi lebih mudah dalam merumuskan kebijakan strategis. Karena itu, pengolahan data merupakan bagian penting dari tata usaha yang berfokus pada efisiensi dan ketepatan informasi.

Tahap selanjutnya adalah proses penggandaan, yaitu membuat salinan dokumen menggunakan berbagai metode dan alat. Dalam lingkungan kerja, penggandaan dokumen sering diperlukan untuk keperluan arsip, distribusi, atau sebagai cadangan. Proses ini dapat dilakukan secara manual dengan menulis ulang atau menggunakan mesin fotokopi dan perangkat digital lainnya. Di beberapa organisasi, dokumen penting biasanya digandakan untuk memastikan

kelangsungan informasi jika dokumen asli hilang. Oleh karena itu, tata usaha harus menerapkan prosedur standar dalam penggandaan agar kualitas salinan tetap terjaga. Selain itu, aspek keamanan juga perlu diperhatikan, terutama untuk dokumen yang bersifat rahasia. Dengan kemajuan teknologi digital, penggandaan dapat dilakukan secara elektronik melalui format PDF atau sistem berbasis cloud, yang memudahkan akses tanpa harus mencetak dokumen secara fisik. Namun, pengelolaan yang baik tetap diperlukan agar tidak terjadi duplikasi berlebihan. Dengan prosedur penggandaan yang tepat, organisasi dapat memastikan ketersediaan dokumen dalam jumlah yang cukup dan tetap terorganisir dengan baik.

Pengiriman merupakan aktivitas dalam tata usaha yang melibatkan proses penyampaian dokumen atau informasi dari satu pihak ke pihak lain. Dalam lingkungan kerja, pengiriman dokumen sangat penting untuk menjaga kelancaran komunikasi dan administrasi organisasi. Pengiriman dapat dilakukan secara fisik melalui jasa kurir atau secara digital menggunakan email dan platform berbagi dokumen. Efisiensi dalam proses pengiriman berdampak langsung pada kecepatan penyelesaian tugas organisasi. Oleh karena itu, sistem tata usaha harus memastikan dokumen dikirim tepat waktu dan diterima oleh pihak yang berwenang. Selain itu, pencatatan pengiriman perlu dilakukan agar setiap dokumen yang dikirim dapat dilacak dengan mudah. Untuk dokumen yang bersifat rahasia, diperlukan sistem keamanan tambahan selama proses pengiriman. Dengan kemajuan

teknologi, penggunaan tanda tangan digital dan enkripsi data semakin umum diterapkan guna meningkatkan keamanan pengiriman dokumen. Dengan demikian, pengiriman dokumen tidak hanya sekadar menyampaikan informasi, tetapi juga memastikan informasi tersebut sampai dengan aman dan tepat sasaran. Sistem pengiriman yang baik akan membantu organisasi menjalankan operasionalnya secara lebih efisien.

Menyimpan merupakan tahap terakhir dalam proses tata usaha yang bertujuan untuk menempatkan dan mengamankan dokumen menggunakan berbagai cara. Dokumen harus disimpan di lokasi yang aman dan mudah diakses saat diperlukan kembali. Dalam sebuah organisasi, dokumen penting perlu diarsipkan secara teratur agar tidak hilang atau tercecer. Dengan kemajuan teknologi, penyimpanan data kini dapat dilakukan secara digital melalui layanan cloud storage atau basis data elektronik, yang mempermudah pencarian dokumen tanpa harus mencari secara manual. Selain itu, sistem penyimpanan yang baik juga mengurangi risiko kehilangan data akibat bencana atau kerusakan fisik. Organisasi wajib memiliki kebijakan pengelolaan arsip yang jelas agar dokumen dapat terjaga dalam jangka waktu lama. Penyimpanan yang terorganisir juga mendukung proses audit dan pertanggungjawaban administrasi. Oleh karena itu, sistem penyimpanan menjadi aspek penting dalam tata usaha yang berperan dalam kelancaran operasional organisasi.⁴²

⁴² Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008), 93-95.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam kajian ini adalah studi kasus (*case study*). Jenis penelitian ini dipilih karena peneliti akan mengamati dan mengeksplorasi permasalahan seputar gaya kepemimpinan kepala PTSP MTsN I Jember dalam memotivasi staf-stafnya, dengan pengamatan yang mendalam dari narasumber yang berbeda-beda seperti dari kepala PTSP MTsN I Jember dan staf-staf yang terlibat dalam kantor pelayanan terpadu satu pintu MTsN I Jember tersebut.⁴³ Pendekatan penelitian yang dipakai penulis dalam studi ini adalah pendekatan kualitatif, karena peneliti akan menguraikan hasil pengamatan gaya kepemimpinan kepala PTSP MTsN I Jember dalam bentuk kata-kata atau kalimat secara deskriptif untuk memperoleh kesimpulan. Penelitian kualitatif ini juga menitikberatkan pada realitas kelembagaan pelayanan terpadu satu pintu MTsN I Jember yang kompleks, dinamis, dan interaktif dengan berfokus pada kondisi narasumber dan pihak-pihak yang berperan di dalamnya secara alami.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Negeri 1 Jember yang berlokasi di Jl. Imam Bonjol Kec. Kaliwates Kabupaten Jember. Waktu pelaksanaan penelitian ini akan dilakukan setelah mendapat persetujuan

⁴³ J. R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*, (Jakarta: PT Grasindo, 2010), 49.

untuk melakukan penelitian sampai selesai. Studi ini didasarkan pada pengalaman magang PPL selama satu bulan di sekolah tersebut. Selama masa magang, peneliti menemukan kasus yang berkaitan dengan tata usaha dan gaya kepemimpinan kepala TU, sehingga menarik untuk dikaji lebih lanjut.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan sampel yang diambil dari populasi pada lokasi penelitian. Jadi bisa dikatakan subjek penelitian merupakan pihak atau orang yang bersinggungan langsung dengan fenomena yang terjadi di lokasi penelitian yang berasa memiliki informasi terkait dengan fenomena yang terjadi di lapangan.

. Teknik pengambilan informan disini peneliti menggunakan teknik purposive yaitu peneliti memilih informan berdasarkan karakteristik/kriteria tertentu yang dianggap relevan dengan penelitian. Adapun informan sebagai berikut :

1. Kepala PTSP MTsN 1 Jember (Nikmatul Masykuroh, S.Ag.)
2. Staf PTSP Jabatan Pelaksana Bendahara (Nur Azizah Rahma, S.Pd.)
3. Staf PTSP Pengadministrasi Umum (Eny Agustinah)

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi, sedangkan instrumen pengumpulan data adalah alat yang membantu dalam proses tersebut agar

lebih sistematis dan terarah.⁴⁴ Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama sekaligus pengumpul data dengan menggunakan tiga teknik utama, yaitu:

1. Observasi. Dalam Teknik pengumpulan data ini, peneliti mengamati interaksi yang berlangsung dalam PTSP MTsN I Jember, khususnya antara kepala PTSP dengan semua staf-stafnya. Pengamatan ini akan dilakukan peneliti secara langsung dengan mendatangi MTsN I Jember dalam jam kerja PTSP secara mendalam dan berulang-ulang untuk mendapatkan data pengamatan yang valid terkait gaya kepemimpinan kepala PTSP MTsN I Jember.⁴⁵
2. Wawancara, dalam Teknik pengumpulan data ini, peneliti menyiapkan pertanyaan-pertanyaan sebelumnya untuk kemudian diajukan secara lisan kepada kepala PTSP atau staf PTSP MTsN I Jember dan narasumber lain yang dianggap berhubungan atau mengetahui tentang gaya kepemimpinan kepala PTSP MTsN I Jember.⁴⁶
3. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan dan menganalisis berbagai dokumen tertulis, gambar, maupun dokumen elektronik yang berkaitan dengan PTSP MTsN I Jember dan gaya kepemimpinan.⁴⁷

⁴⁴ Ridwan, *Statistika Untuk Lembaga dan Instansi Pemerintah Swasta*, (Bandung: Alfabeta, 2004), 137.

⁴⁵ Abdurrahmat Fatoni. *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 104-105.

⁴⁶ Lexi J, Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002), 135.

⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 137.

E. Analisis Data

1. Kondensasi Data

Kondensasi data merupakan proses merangkum dan memilah informasi yang relevan, serta menitikberatkan pada aspek-aspek utama yang berkaitan dengan penelitian. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menyederhanakan serta menyaring data sehingga hanya fokus pada hal-hal yang relevan dengan topik penelitian. Dengan demikian, data yang tidak terkait dengan penelitian dapat diabaikan..

2. Penyajian Data

Menurut Miles dan Huberman, penyajian data adalah tahap pengorganisasian kumpulan informasi secara sistematis agar memudahkan analisis lebih lanjut dan proses penarikan kesimpulan.

Dalam penelitian ini, data yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan kepala PTSP MTsN 1 Jember akan disusun dan disajikan secara sistematis dengan mengumpulkan data-data yang ada dalam satu rumpun pembahasan yang sama.

3. Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap terakhir dalam analisis data adalah membuat kesimpulan. Pada tahap ini, peneliti menafsirkan hasil temuan dengan menghubungkan data yang diperoleh dengan konsep atau teori yang telah dipelajari sebelumnya. Kesimpulan tersebut diperoleh melalui perbandingan

antara pernyataan dari subjek penelitian dan teori yang digunakan dalam studi.⁴⁸

F. Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, validitas dan reliabilitas data diuji dengan metode pemeriksaan keabsahan data. Kriteria yang digunakan dalam pemeriksaan ini meliputi derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Penelitian ini menerapkan triangulasi sebagai metode utama dalam uji keabsahan data. Triangulasi adalah pendekatan multimethod yang digunakan dalam proses pengumpulan dan analisis data. Peneliti menggunakan dua jenis triangulasi, yaitu:⁴⁹

1. Triangulasi sumber, yaitu Metode yang dilakukan dengan membandingkan dan mengevaluasi kembali keandalan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Contohnya adalah membandingkan data hasil wawancara dengan hasil observasi, serta mencocokkannya dengan dokumen yang relevan.
2. Triangulasi waktu, yaitu teknik validasi data yang mempertimbangkan perubahan dalam suatu proses atau perilaku manusia. Oleh karena itu, observasi perlu dilakukan lebih dari satu kali untuk memperoleh data yang lebih valid.

⁴⁸ Sandu Siyoto, M. Ali Sodil, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), 100-101.

⁴⁹ Bachtiar S. Bachri, "Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif", *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol.10 No.1, April 2010, 56

G. Tahap-Tahap Penelitian

Tahapan dalam penelitian merupakan rangkaian langkah yang harus dijalani oleh peneliti dalam melaksanakan riset. Proses ini dilakukan secara terstruktur agar penelitian berjalan dengan baik dan menghasilkan data yang valid serta dapat dipertanggungjawabkan. Secara umum, penelitian terbagi menjadi tiga fase utama, yaitu fase persiapan, fase pelaksanaan, dan fase penyelesaian penelitian. Setiap fase mencakup langkah-langkah khusus yang harus dijalankan agar penelitian dapat memberikan kesimpulan yang tepat dan sesuai dengan masalah yang diteliti. Berikut ini adalah tahapan yang perlu dilalui dalam proses penelitian.

1. Tahapan Perencanaan / Pra-Lapangan

Pada tahap awal ini, peneliti melakukan berbagai macam persiapan sebelum memasuki lapangan penelitian. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aspek penelitian telah dipersiapkan dengan matang agar proses pengumpulan data dan analisis nantinya dapat berjalan dengan efektif. Adapun langkah-langkah dalam tahap perencanaan ini meliputi:

a. Identifikasi Masalah

Pada tahap ini, peneliti harus melakukan eksplorasi mendalam untuk mengenali dan memahami permasalahan yang akan diteliti. Identifikasi masalah dilakukan dengan menelaah fenomena yang terjadi di lapangan serta menyesuaikannya dengan tujuan

penelitian. Dalam proses ini, peneliti dapat menggunakan referensi dari penelitian terdahulu atau data awal yang telah dikumpulkan untuk memastikan bahwa topik yang diangkat relevan dan memiliki signifikansi dalam bidang ilmu yang dikaji.

b. Penentuan Lokasi Penelitian

Sebelum penelitian dilakukan, peneliti harus menentukan lokasi penelitian secara spesifik. Pemilihan lokasi ini harus sesuai dengan fokus penelitian agar data yang diperoleh benar-benar mendukung tujuan riset. Dalam penelitian ini, lokasi yang telah dipilih adalah MTsN I Jember. Pemilihan tempat ini didasarkan pada pertimbangan tertentu, misalnya aksesibilitas, ketersediaan data, serta relevansi tempat tersebut dengan permasalahan yang dikaji.

c. Mengurus Perizinan

Karena penelitian yang dilakukan bersifat resmi, maka peneliti harus memperoleh izin dari pihak-pihak yang berwenang. Surat izin penelitian biasanya diterbitkan oleh institusi akademik, dalam hal ini Fakultas Tarbiyah UIN KH. Achmad Siddiq, dan disampaikan kepada pihak yang akan menjadi objek penelitian. Proses perizinan ini penting untuk memastikan kelancaran penelitian serta menjaga etika akademik dalam pengumpulan data.

d. Menyusun Instrumen Penelitian

Agar data yang dikumpulkan relevan dan sistematis, peneliti perlu menyusun instrumen penelitian yang akan digunakan. Instrumen penelitian dapat berupa kuesioner, pedoman wawancara, serta daftar observasi yang disusun sesuai dengan kebutuhan penelitian. Penyusunan instrumen ini harus dilakukan dengan cermat agar data yang diperoleh memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi.

2. Tahapan Pelaksanaan Penelitian / Pekerjaan Lapangan

Tahap ini merupakan inti dari proses penelitian, di mana peneliti turun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data sesuai dengan metode yang telah dirancang sebelumnya. Pelaksanaan penelitian ini harus dilakukan dengan penuh kehati-hatian agar data yang diperoleh benar-benar valid dan dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Berikut adalah langkah-langkah dalam tahap ini:

a. Terjun ke Lokasi Penelitian

Pada tahap ini, peneliti datang langsung ke lokasi penelitian untuk mengamati dan memperoleh informasi terkait permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Peneliti perlu memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi nyata di lapangan dan sesuai dengan tujuan penelitian.

b. Bersosialisasi dengan Pegawai

Bersosialisasi dengan pihak yang terlibat dalam penelitian, seperti pegawai sekolah, guru, dan staf administratif, menjadi langkah penting dalam memperoleh data yang akurat. Dengan membangun hubungan baik, peneliti dapat lebih mudah mendapatkan informasi yang dibutuhkan serta memahami dinamika yang terjadi di lingkungan tersebut. Selain itu, interaksi yang baik dengan responden juga akan meningkatkan kepercayaan mereka terhadap penelitian yang sedang dilakukan.

c. Mengumpulkan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai teknik, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi langsung dari narasumber, sementara observasi memberikan gambaran nyata mengenai fenomena yang diteliti. Sementara itu, dokumentasi digunakan sebagai bukti pendukung untuk memperkuat temuan yang telah diperoleh.

d. Mengevaluasi/Pengecekan Data

Setelah data dikumpulkan, peneliti harus melakukan pengecekan ulang untuk memastikan keakuratan dan kelengkapannya. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesalahan atau kekurangan dalam data yang diperoleh sehingga dapat dilakukan perbaikan sebelum data dianalisis lebih lanjut.

Proses ini juga membantu peneliti dalam menentukan apakah data yang dikumpulkan sudah cukup atau masih memerlukan tambahan informasi.

3. Laporan Penelitian / Pembahasan

Setelah seluruh data dikumpulkan dan diperiksa, langkah berikutnya adalah menganalisis dan menyusun laporan penelitian. Laporan ini menjadi bagian penting karena berisi hasil temuan penelitian yang dapat dijadikan referensi bagi pihak lain yang berkepentingan. Adapun tahapan dalam penyusunan laporan penelitian adalah sebagai berikut:

a. Menganalisis Data

Analisis data dilakukan untuk menafsirkan informasi yang telah dikumpulkan sehingga dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam proses ini, peneliti akan mengolah data dengan menggunakan berbagai metode analisis yang sesuai dengan jenis penelitian yang dilakukan. Data yang telah dianalisis kemudian diinterpretasikan agar memberikan wawasan baru mengenai permasalahan yang diteliti.

b. Penyusunan dan Penyempurnaan Laporan

Setelah analisis data selesai dilakukan, langkah berikutnya adalah menyusun laporan penelitian secara sistematis. Laporan ini harus disusun dengan jelas dan sesuai dengan standar akademik agar dapat dipublikasikan atau digunakan oleh pihak terkait.

Selain itu, sebelum laporan akhir diserahkan, perlu dilakukan penyempurnaan dengan memperhatikan masukan dari pembimbing atau penguji.

c. Menarik Kesimpulan

Kesimpulan merupakan bagian akhir dari penelitian yang berisi rangkuman temuan utama berdasarkan data yang telah dianalisis. Dalam bagian ini, peneliti mengemukakan hasil akhir dari penelitian serta implikasi dari temuan yang didapat. Kesimpulan ini harus dibuat secara objektif dan berdasarkan fakta yang ditemukan selama proses penelitian berlangsung.



BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISI

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Sejarah MTsN 1 Jember

MTsN 1 Jember, atau Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember, adalah sekolah menengah pertama negeri yang terletak di Jember, Jawa Timur. Sekolah ini didirikan untuk memberikan pendidikan berkualitas dengan menggabungkan kurikulum umum dan pendidikan agama.

Sekolah ini mulai berdiri pada 1 Februari 1969, atas inisiatif Badan Pendiri Yayasan Pembina IAIN Jember. Pada awalnya, sekolah ini bernama Sekolah Madrasah Tsanawiyah Institut Agama Islam Negeri Jember (MTsIAIN Jember) dan berlokasi di Jalan WR. Supratman No. 1 Jember, dalam kompleks Fakultas Tarbiyah IAIN Jember.

Pada tahun 1978, melalui Surat Keputusan Menteri Agama, nama sekolah ini resmi berubah menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Jember 1. Sejak awal berdirinya, MTsN 1 Jember berkomitmen untuk mencetak generasi yang tidak hanya cerdas secara akademis, tetapi juga memiliki akhlak yang baik.

Sekolah ini terus berkembang dengan fasilitas yang lebih baik dan pengajaran yang profesional, sehingga menjadi pilihan utama bagi masyarakat di Jember dan sekitarnya. Selain itu, MTsN 1 Jember juga aktif dalam berbagai kegiatan ekstrakurikuler dan kompetisi, membantu siswa mengembangkan bakat di berbagai bidang. Saat ini, madrasah ini terus

berupaya meningkatkan mutu pendidikan dan pelayanan untuk mencetak generasi berkualitas di era modern.

2. Visi dan Misi MTsN 1 Jember

a. Visi

Visi MTsN 1 Jember umumnya berfokus pada penciptaan generasi yang unggul, berakhlak mulia, dan memiliki kompetensi akademik yang tinggi. Sekolah ini berupaya untuk mengintegrasikan pendidikan umum dan pendidikan agama, sehingga siswa tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki nilai-nilai moral yang kuat. Visi madrasah nya ialah Inovatif, Cerdas, Mandiri dan Islami.

b. Misi

Misi MTsN 1 Jember mencakup beberapa poin berikut.

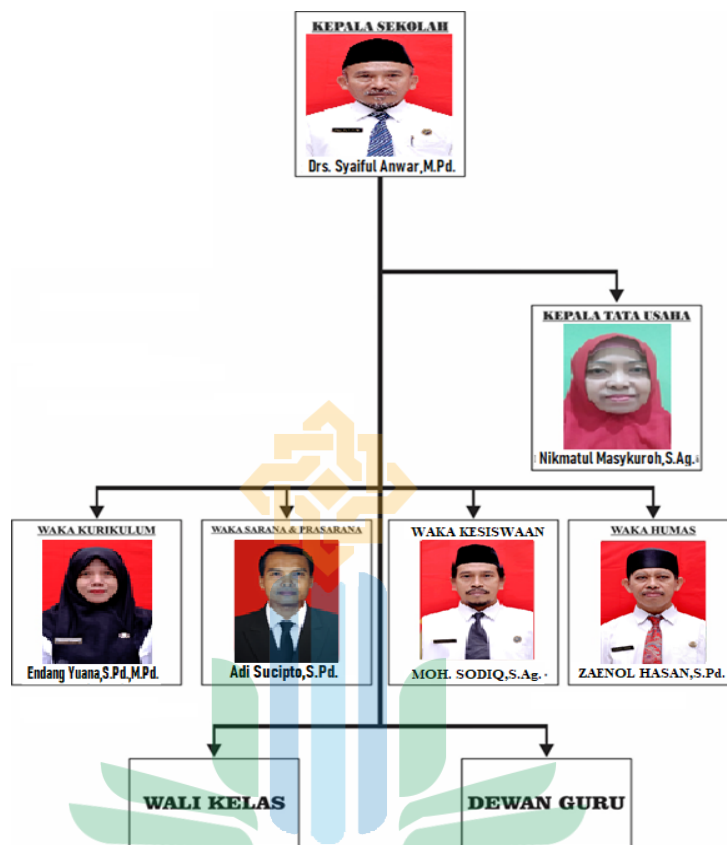
1. Mewujudkan pendidikan yang adil dan merata
2. Berperan membangun masyarakat sadar Pendidikan
3. Mewujudkan siswa yang unggul dalam multi kompetensi
4. Mewujudkan sistem kurikulum yang bermutu, efisien dan relevan
5. Mewujudkan madrasah yang menjalankan Sistem Manajemen Mutu Terpadu.
6. Mewujudkan madrasah yang memiliki teamwork yang kompak dan cerdas
7. Mewujudkan madrasah yang memiliki Sistem Transparansi Manajemen yang baik

8. Mewujudkan madrasah yang memiliki sistem monitoring dan evaluasi yang baik terhadap semua aspek pendukung madrasah.
9. Mewujudkan madrasah yang akuntabel
10. Mewujudkan madrasah yang mampu melahirkan siswa berprestasi pada bidang akademik ataupun non akademik di tingkat regional, nasional dan internasional
11. Mewujudkan madrasah yang memiliki media komunikasi yang efektif .
12. Mewujudkan madrasah yang memiliki tingkat partisipasi warga madrasah dan masyarakat yang tinggi.
13. Mewujudkan budaya dan lingkungan madrasah yang islami, nyaman, aman, rindang, asri, bersih

3. Struktur dan Organisasi Lembaga MTsN 1 Jember

Organisasi yang baik dan sesuai prinsip adalah organisasi yang memiliki pengelola sesuai dengan standar yang sudah ada. Pengelola dikelompokkan ke dalam wadah yang disebut struktur organisasi. Struktur organisasi dibuat untuk memudahkan koordinasi dan komunikasi dengan anggota.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember yang menjadi objek penelitian ini memiliki struktur organisasi yang baik sebagaimana berikut:



Gambar 4.1 struktur organisasi Madrasah

:struktur diatas masi menggunakan struktur yang lama, karna masih belum ada pembaruan, yang berubah dari struktur diatas hanya kepala Madrasah, yang sekarang sudah dipimpin Oleh bapak Akhmad Makhin, S.Pd.

4. Sumber daya Manusia

- a. Guru PNS : 33
- b. Guru Non PNS : 8
- c. Struktural/JFU PNS : 8
- d. Struktural/JFU Non PNS : 11

Tabel 4.1
Data Guru Karyawan/karyawati MTsN 1 Jember

No	NAMA	NIP	Jabatan
1	Drs. SYAIFUL ANWAR, M.Pd	196410121992031003	Kepala Madrasah
2	ENDANG YUANA, S.Pd, M.Pd	197111151996032001	Guru
3	AZIZAH WAHYUNI, S.Pd	197212281997032001	Guru
4	ROHMIYATI, S.Pd	196507251993032003	Guru
5	HARININGSIH, S.Pd	196603101992032003	Guru
6	TUTIK SUSIYANA, S.Pd	196510141994032002	Guru
7	ZAENOL HASAN, S.Pd	197006191999031002	Guru
8	YULI ASTUTIK, S.Pd	197007051998032001	Guru
9	HAFAH HASAN, S.Pd	196909162005012004	Guru
10	MUKMINA, S.Pd	196808082005012002	Guru
11	MULIK SISWANDANI, S.Pd	198103172005012004	Guru
12	SITI ALFIAH, S.Pd, M.Si	198108292005012005	Guru
13	MARIA ULFA, S.Pd	,197911272005012004	Guru
14	ADI SUCIPTO, S.Pd	,197204262005011005	GURU
15	Dra. AMYANAH, SRI CHIKMAWAT, S.Ag,	196601042005012001	Guru
16	M.Pd.I	197103041996032001	Guru
17	MUHAMMAD SODIQ, S.Ag	197510032005011006	Guru
18	MOH.BADRUS SHOLEH, S.Pd.I, M.Pd.I	198004172009011009	Guru
19	ABDUL BARI, S.Pd, M.Pd	197506082006041009	Guru
20	NURHASANAH KURNIASARI, S.Pd	197911072005012009	Guru
21	MUHAMMAD TANTOWI, S.Pd.I M.Pd.I	198111212009011012	Guru
22	IKA INDRIYATI RAHAYU, S.Pd	197604302007102002	Guru
23	ACH. RAMLI, S.Ag	197403212007011022	Guru
24	Dra. BUDIARTI	196509302007012026	Guru
25	MUTAMIMAH, S.Pd	197704232007102001	Guru
26	SANTONO, S.Pd.I, M.Pd.I	197409182007101001	Guru
27	SRIAMAH, S.Pd	197508152007102003	Guru
28	YAZIRUL AZIZ, S.Pd.I	197007112014111002	Guru
29	DWI AZZAHRA PUSPITA, S.SI	199306052019032023	Guru
30	INTEN WIDI PARTYASARI, S.Kom	199308222019032017	Guru
31	FADILATUL JANNA, S.Ag	199203292019032012	Guru
32	ZULFA INSIYAH, S.Pd	19670604202212008	Guru
33	SITI NUR AINI, SE	198202142023212019	Guru
34	ELLA YAUMIL AFIANA, S.	199506192023212033	Guru

	Pd.		
35	MALIANA MUHIMMA,S.Ag	199303302023212044	Guru
36	MISRAI FARAUK, S.Pd	199110182023211019	Guru
37	ABDUL GHOFUR,S.Pd.I	198301012023211030	Guru
38	MATRAHMAN,S.Pd.I	197712122004031008	Guru
39	NIKMATUL MASYKUROH,S.Ag	197302251998032002	Kepala Tata Usaha
40	NUR AZIZAH RAHMAN, S.Pd	197308061998032003	JPL Bendera Pengeluaran
41	NUR HAKIMA	196709141987032001	JPL Pengelola Kepegawaian
42	MOHAMMAD FAUZAN FARDIAN	198111112009101002	JPL Penyusun Anggaran
43	UBAIDILLAH	196810162014111003	JPL Pengelola BMN
44	ENI AGUSTINAH	196908182014112002	JPL Pengadministrasi Umum
45	VONDA SILVIA ,S.Pd		Guru
46	HENI ROSIDA PUSPITASARI, S.S		Guru
47	UMI ROHMANIYAH		Guru
48	MOCH.FAJRI AINUN NABIEL		Guru
49	MOHAMAD IDRIS		Guru
50	MUHAMMAD FARHAN FU'ADI,S.Pd		Guru
51	DIMAS PANGESTU HIDAYATULLAH,S.Hum		Guru
52	AGUS LUKY BUDI SAMTOSO, S.Pd		Guru
53	SITI WASILAH, S.Pd		Guru
54	INTAN SHELYY AMANDA		Guru
55	CHOLID WICAKSONO , SE		Pengelola data base pendidikan
56	ASTI DWI YULIATININGRUM		Pengadministrasi Perpustakaan
57	LUB'ATUS SA'ADAH		Pengelola data base pendidikan
58	NURUL WAHYUDI		Petugas Kebersihan
59	SUTIPNO		Petugas Kebersihan
60	EDI SUGIARTO		Petugas Keamanan
61	MISDIONO		Petugas

			kebersihan
62	IFAN FANNANI		Petugas Kebersihan
63	SYAFIK RIDWAN		Petugas Kebersihan
64	DIAH AYU AFRIYANI MANAF		Pengadministrasi Keuangan
65	SUPRIYANTO		Petugas Keamanan
66	DANI FIRDIANSYAH		Petugas Kebersihan

Jumlah peserta didik

Berdasarkan data jumlah peserta didik pada tahun ajaran berjalan di MTsN 1 Jember, diketahui bahwa total keseluruhan peserta didik dari kelas VII hingga kelas IX berjumlah sebanyak 718 siswa. Rincian dari jumlah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: pada kelas VII terdapat 255 siswa, yang terdiri dari 126 siswa laki-laki dan 129 siswa perempuan. Selanjutnya, kelas VIII memiliki jumlah siswa sebanyak 239 orang, dengan komposisi 103 siswa laki-laki dan 136 siswa perempuan. Sementara itu, kelas IX memiliki jumlah siswa sebanyak 224 orang, terdiri dari 100 siswa laki-laki dan 124 siswa perempuan. Jika dijumlahkan secara keseluruhan, jumlah siswa laki-laki dari seluruh jenjang kelas adalah 329 orang, sedangkan jumlah siswa perempuan mencapai 389 orang.

Jumlah total peserta didik yang tersebar di ketiga tingkat kelas ini terbagi ke dalam 25 rombongan belajar (rombel). Adapun pembagian rombel tersebut adalah sebagai berikut: kelas VII terdiri dari 9 rombel, kelas VIII terdiri dari 8 rombel, dan kelas IX juga terdiri dari 8 rombel. Dengan jumlah rombel yang tersedia ini, pihak sekolah berusaha untuk mengatur distribusi siswa secara

proporsional agar proses pembelajaran di dalam kelas dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Jumlah ruang kelas yang tersedia di MTsN 1 Jember pun berjumlah 25 ruang, yang mencukupi untuk menampung seluruh rombel yang ada.

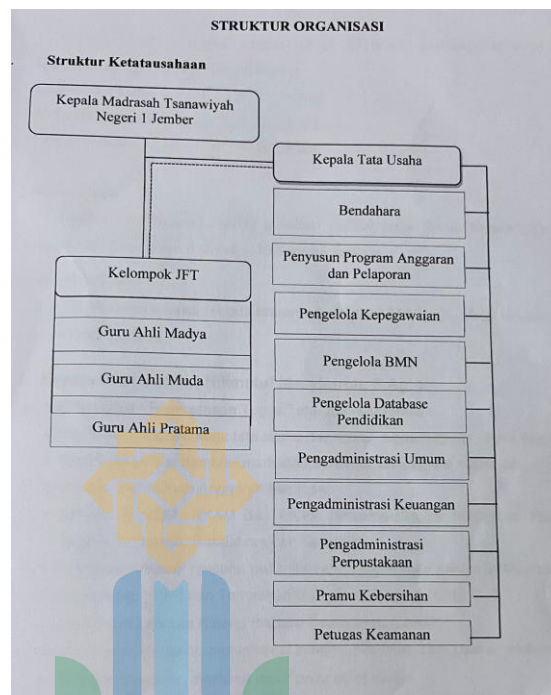
5. Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tata Usaha

Dilingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 jember, Pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) dan Tata Usaha (TU) berada dalam satu ruangan yang sama serta dikelola oleh tim yang sama. Hal ini menunjukkan adanya integrasi atau penggabungan fungsi pelayanan administrasi, baik berkaitan dengan keperluan siswa, guru, maupun pihak eksternal, terpusat pada satu tempat. PTSP dan TU di MTsN 1 Jember ini tidak berjalan terpisah melainkan berada dalam satu sistem kerja yang terkoordinasi. Seluruh aktiivitas pelayanan dikendalikan oleh satu pemimpin, yaitu Kepala PTSP, yang mengatur alur kerja tim agar pelayanan tetap efektif.



Gambar 4.2 struktur Tata Usaha MTsN 1 Jember⁵⁰

⁵⁰ Dokumentasi struktur tata usaha MTsN 1 jember



Gambar 4.3 Struktur Organisasi PTSP/TU⁵¹

6. Program Kerja PTSP/TU MTsN 1 Jember

Berikut adalah program kerja di PTSP MTsN 1 Jember :

- a. Kepala PTSP bertugas: melaksanakan pelaksanaan tugas tata usaha madrasah, menyusun kebutuhan anggaran madrasah, melaksanakan kegiatan administrasi, mengembangkan dan meningkatkan tugas tugas ketata usahaan, membimbing, mengkoordinir dan mengevaluasi tugas pegawai, mengkoordinasi dengan unit-unit terkait/instansi lain, melaksanakan tugas sebagai pejabat pembuat komite (PPK), dan melaksanakan tugas kedinasan yang diperintahkan atasan.
- b. Pelaksana Bendahara bertugas: mengajukan SPM, SPP DIPA ke KPPN untuk mendapatkan SP2D, mengambil uang DIPA/ gaji di

⁵¹ Dikumentasi struktur organisasi PTSP/TU

bank, mengelola dan mendistribusikan dana DIPA sesuai dengan rencana yang telah dibuat oleh kepala PTSP dan Kepala Madrasah, membukukan pemasukan dan pengeluaran dana DIPA dalam buku kas, membuat Laporan penggunaan DIPA, mengadministrasikan setiap proposal dan membuat LPJ dana BOS setiap kegiatan

- c. Pelaksana penyusun program anggaran dan pelaporan bertugas: menyiapkan bahan penyusunan program/rencana kerja, memproses rencana kerja, menyiapkan (RAB), mengoprasikan aplikasi SAKTI (penyusunan anggaran/revisi, SPM, Uang persediaan, tambahan uang persediaan) aplikasi GAJI (PNS, PPNPN, Uang makan, lembur, TPG dan ukin) Aplikasi SAIBA, Aplikasi SILABI dan SPRINT, Aplikasi E-SPM, Aplikasi SIMPI dan SIPKA, melakukan laporan tahunan/CALK (catatan atas laporan keuangan)
- d. Pelaksana pengelola kepegawaian bertugas: memproses daftar urutan kepangkatan (DUK), memproses dan mebuat statistic kepegawaian, Menyusun PKG dan PKB, Menyusun dan memproses kenaikan pangkat, usulan pension, usulan mutasi, memproses SK,Memproses surat cuti, memproses pengadministrasian SOP
- e. Pengelola BMN bertugas: menginventarisasikan semua barang milik negara, memproses dan mngagendakan barang milik negara berupa (KIB, DIR,DIL, dan buku persediaan), memproses laporan inventaris secara berkala, melakukan pembukuan penerimaan dan pendistribusian barang persediaan

- f. Pengelola database Pendidikan bertugas: mengumpulkan data dan informasi bidang Pendidikan dari unit kerja dan sumber lain, mengentry dan mencetak perubahan data guru dan pegawai, mengentry jadwal Pelajaran pada aplikasi SISMPATIKA, mengentry data siswa di aplikasi EMIS, menyimpan semua data dan informasi bidang Pendidikan, memproses SKL
- g. Pengelola database Pendidikan bertugas: mencatat data siswa baru pada buku induk dan kleper, membuat jurnal kelas dan absensi siswa, memproses data siswa masuk dan keluar pada buku mutase siswa, memberi stempel pada surat dinas dan lainnya
- h. Pengadministrasi umum: menerima, mencatat dan mengklasifikasikan surat masuk dan keluar, memberi lembar pengantar disposisi pada surat masuk mengelompokkan surat, berkas dan dokumen lainnya berdasarkan jenis dan sifatnya, memproses surat keluar, mengarsip surat masuk atau keluar
- i. Pengadministrasi keuangan bertugas: mengidentifikasi kebutuhan barang habis pakai dan ATK, membuat daftar kebutuhan belanja, mengumpulkan dan meneliti berkas data laporan keuangan, membantu tugas bendahara lainnya
- j. Pramu Kebersihan bertugas: menyiapkan peralatan kebersihan yang dibutuhkan, menyiapkan tempat dan perlengkapan untuk rapat dinas maupun kegiatan madrasah, melakukan pengawasan kebersihan

dilingkungan madrasah, memelihara, merawat, dan menyimpan peralatan kebersihan⁵²

NO	N A M A	JABATAN
1	Nikmatul Masykurah, S. Ag	Kepala Tata Usaha
2	Nur Azizah Rahman, S. Pd	Bendahara
3	Mohammad Fauzan Fardian	Pelaksana Penyusun Program Anggaran dan Pelaporan
4	Nur Hakimah	Pelaksana Pengelola Kepegawaian
5	Ubaiddullah	Pelaksana Pengelola Barang Milik Negara (BMN)
6	Eny Agustina	Pelaksana Pengadministrasi Umum
7	Kholid Wicaksono, S.E	Pelaksana Pengelola Database Pendidikan
8	Lub'atus Saadah, SE, I	Pelaksana Pengelola Database Pendidikan
9	Diah Ayu Afriyani Mansaf	Pelaksana Pengadministrasi Keuangan
10	Nadim, S. Ag	Pelaksana Pengadministrasi Perpustakaan
11	Asti Dwi Yuliatiningrum	Pelaksana Pengadministrasi Perpustakaan
12	Syafik Ridwan	Pelaksana Pramu Kebersihan
13	Ifan Fani	Pelaksana Pramu Kebersihan
14	Nurul Wahyudi	Pelaksana Pramu Kebersihan
15	Misdiono	Pelaksana Pramu Kebersihan
16	Sutigno	Pelaksana Pramu Kebersihan
17	Supriyanto	Pelaksana Petugas Keamanan
18	Edi Sugianto	Penjaga

Gambar 4.4 tim penyusun Program kerja⁵³

7. Sarana dan Prasarana

Luas Tanah :

7049

 M²

Luas Bangunan:

2049

 M²

8. Sarana pendukung belajar mengajar

Sarana dan prasarana merupakan fasilitas penunjang dalam kegiatan belajar mengajar, maka dari itu perlu adanya sarana dan prasarana yang memadai untuk mencapai keberhasilan proses pembelajaran. Dengan adanya sarana dan prasarana ini dapat memudahkan proses belajar mengajar antara guru dan siswa. Sarana dan Prasarana yang terdapat di MTsN 1 Jember sebagaimana berikut:

⁵² Sekertariat MTsN 1 Jember

⁵³ Dokumentasi tim penyusun program kerja

Tabel 4.2
Sarana dan Prasarana MTsN 1 Jember

No	Jenis Ruang	Kondisi (Unit)		
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	Ruang kelas	23	2	
2	Ruang kepala sekolah	1		
3	Ruang guru	2		
5	Ruang laboratorium IPA	1		
6	Ruang laboratorium komputer	1		
7	Ruang perpustakaan	1		
8	Ruang UKS	1		
9	Ruang osis / kesenian	1		
10	Ruang Aula	1		
11	Ruang toilet guru	3		
12	Ruang toilet siswa	6		
13	Aula	1		
14	Musholla	1		

B. Penyajian Data dan Analisis

Metode bagian ini sangat penting karena memberikan gambaran yang jelas tentang hasil penelitian. Data- data yang didapat dari temuan dalam penelitian ini akan dikaji secara berurutan, dalam pembahasan ini menerangkan uraian data yang diperoleh melalui Triangulasi teknik yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Peneliti akan membahas temuan, berdasarkan temuan penelitian dilapangan yang telah dilakukan. Berikut ini adalah hasil temuan data tentang “Kepemimpinan Situasional Kepala PTSP dalam pengembangan Kinerja Staf di MTsN 1 Jember”

Berikut adalah hasil selama peneliti melakukan penelitian di tempat. Sebagaimana deskripsi berikut ini :

1. Upaya yang dilakukan Kepala PTSP dalam pengembangan kinerja Staf di MTsN 1 Jember

Dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti terkait Upaya yang dilakukan Kepala PTSP dalam mendorong pengembangan kinerja Staf di MTsN 1 Jember yaitu adalah menggunakan metode atau model salah satu kepemimpinan yaitu, kepemimpinan situasional, yang mana metode ini di terapkan kepada seluruh staf PTSP .

Model kepemimpinan ini memungkinkan kepala PTSP untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan Tingkat kesiapan dan kebutuhan masing masing staf. Kepala PTSP tidak menerapkan satu pendekatan yang kaku dan monoton, melainkan mengamati situasi dan kondisi di lapangan, kemudian menentukan strategi kepemimpinan yang paling tepat⁵⁴. Pernyataan ini adalah sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Nikmatul Masykuroh, S.Ag. selaku Kepala PTSP di MTsN 1 Jember sebagai berikut:

“jadi begini ya, soal mengembangkan kinerja staf, saya lebih lihat lihat situasi dan kondisi saja, jadi tiap orang kan beda beda, ada yang cepat menangkap, ada juga yang perlu dibimbing lebih detail. Biasanya kalau stafnya sudah paham tugasnya saya kasih kepercayaan untuk mereka jalan sendiri. Tapi kalau yang masih baru atau masih ragu ragu, saya arahkan, saya damping lebih ketat. Kadang juga saya ajak mengobrol santai, saya tanya apa saja kendalanya, terus kalau perlu ada pelatihan tambahan, kita adakan. intinya saya usahakan mengikuti kebutuhan mereka, supaya kerja mereka juga nyaman, tidak tertekan, tapi tetap jalan sesuai target”⁵⁵

⁵⁴ Observasi peneliti di PTSP MTsN 1 Jember, 21 April 2025

⁵⁵ Nikmatul Masykuroh, selaku kepala PTSP di wawancarai oleh peneliti, 29 April 2025

Pernyataan dari Kepala PTSP juga didukung oleh pernyataan Ibu Nur Azizah Rahman, S.Pd. selaku JPL Bendahara pengeluaran di PTSP beliau menyatakan bahwa:

“disini mbak cara ibu kepala membimbing dan mengarahkan kami itu fleksibel tergantung orangnya bagaimana. Kalo stafnya sudah paham tugasnya, biasanya bu kepala memberi kepercayaan penuh, jadi kita bisa mengatur sendiri asal tanggung jawab tetap jalan. Tapi misal ada staf yang masih butuh bimbingan bu kepala turun tangan langsung kasih arahan step by step. Saya sendiri merasa lebih nyaman kerja disini soalnya gaya memimpin beliau tidak kaku, tapi tetap tegas kalau urusan kerjaan”⁵⁶

Hal serupa juga disampaikan oleh Ibu Eni Agustinah selaku JPL Pengadministrasi Umum

”iya saya setuju sama bu kepala mba. Beliau orangnya lihat lihat dulu bagaimana situasinya, tidak langsung main perintah saja. Kadang dibimbing, kadang dikasih kepercayaan penuh tergantung stafnya. Jadi kita merasa dihargai dan lebih semangat kerjanya”⁵⁷



Gambar 4.5 kepala PTSP memberi arahan kepada staf yang butuh arahan⁵⁸

Dari pernyataan wawancara ini bisa dipastikan bahwa Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala PTSP MTsN 1 Jember adalah

⁵⁶ Nur Azizah Rahma, selaku bendahara pengeluaran di PTSP diwawancarai oleh peneliti, 29 April 2025

⁵⁷ Eni Agustinah, selaku Pengadministrasian Umum di wawancarai oleh peneliti, 30 April 2025

⁵⁸ Dokumentasi kepala PTSP menerapkan komponen situasional berupa *participating*

kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional adalah pola perilaku seorang pemimpin dalam membimbing serta mempengaruhi individu maupun kelompok dalam menjalankan aktivitas mereka. Pendekatan ini menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan tingkat kesiapan bawahan. Terdapat empat gaya utama dalam kepemimpinan situasional, diantaranya : *Telling* Gaya ini memberikan arahan secara langsung dan spesifik kepada bawahannya. Gaya ini menunjukkan tingkat orientasi tugas yang tinggi dengan interaksi atasan-bawahan yang cenderung bersifat formal. Selanjutnya *Selling* Pada gaya *selling*, pemimpin tidak hanya memberikan instruksi yang tegas dalam pelaksanaan tugas, tetapi juga berusaha membangun keterlibatan emosional dengan bawahannya kemudian *Participating* Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada kerja sama dan partisipasi aktif dari bawahan dalam pengambilan keputusan. Dan terakhir *Delegating* Pada gaya *delegating*, pemimpin memberikan kebebasan yang lebih besar kepada bawahannya dalam menjalankan tugas mereka. Pemimpin tidak terlalu terlibat dalam aspek teknis pekerjaan, tetapi lebih berfokus pada pemberian arahan umum serta penentuan tujuan yang harus dicapai.

Pernyataan diatas sesuai dengan hasil Wawancara dengan Ibu Nikmatul Masykuroh, S.Ag. selaku Kepala PTSP di MTsN 1 Jember sebagai berikut:

”Jadi mbak saya tuh lebih lihat lihat situasinya dulu kan, kalau ada staf yang masih baru atau masih butuh banyak petunjuk, saya kasih arahan yang jelas banget, saya jelaskan satu persatu apa yang harus

dikerjakan. Terkadang itu memang seperti gaya yang memang saya harus kasi tau apa yang harus dilakukan”⁵⁹

Dalam wawancara ini Kepala PTSP memang menerapkan gaya *Telling* yang mana merupakan salah satu gaya utama dalam kepemimpinan situasional. Pernyataan selanjutnya:

”tapi, kalau ada staf yang sudah paham tuganya Cuma kadang kadang masih butuh motivasi atau dorongan saya lebih banyak ajak diskusi, kasi semangat tapi tetap mengarahkan, kita ngobrol tentang cara kerjanya dan kenapa itu penting”⁶⁰

Pada wawancara disini kepala PTSP menjelaskan tentang gaya *selling* yang beliau terapkan. Pernyataan selanjutnya:

”kalau sudah ada yang paham banget dan lebih berpengalaman, saya lebih ajak ngobrol, tanya pendapat mereka tentang cara kerja atau perbaikan apa yang bisa dilakukan. Jadi menurut saya itu akan membuat staf merasa lebih dihargai mbak. Juga kadang kalo staf sudah profesional, sudah bisa ngerjain tugasnya tanpa perlu banyak bertanya dan banyak arahan, saya kasih kepercayaan penuh pokoknya terserah sudah mau dikerjakan bagaimana tugasnya nggak perlu saya pantau terus cukup ajak diskusi saja, mereka biasanya kerjain dengan cara mereka sendiri mbak dan tetap melaporkan hasilnya”⁶¹

Pada topik ini Kepala PTSP memaparkan tentang gaya *participating* dan *delegating* yang di terapkan pada kepemimpinannya. Pemaparan diatas di kuatkan dengan pernyataan Ibu Eni Agustinah, beliau menyatakan:

”iya, saya rasa itu yang buat kami nyaman bekerja disini. Kalau saya pribadi, awalnya memang butuh arahan, jadi ibu kepala sering

⁵⁹ Nikmatul Masykuroh, diwawancarai oleh peneliti, 30 April 2025

⁶⁰ Nikmatul Masykuroh, diwawancarai oleh peneliti, 30 April 2025

⁶¹ Nikmatul Masykuroh, diwawancarai oleh peneliti, 30 April 2025

kasih penjelasan lengkap, itu yang membuat saya paham. Tapi kalau sudah lama kerja, saya lebih sering diajak diskusi dan dikasih ruang buat ngasih ide”⁶²

Selanjutnya tambahan pernyataan yang menguatkan dari Ibu Nur Azizah rahmah sebagai bendahara, beliau menyatakan:

”tapi mbak, kalau ada yang baru masuk, saya lihat bu kepala tetap kasih arahan dulu, jadi tidak ada yang bingung juga, tidak ada yang langsung ditinggal atau tidak diperhatikan”⁶³

Maka berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang diterima oleh peneliti maka dapat diketahui bahwa upaya dalam mendorong pengembangan kinerja staf, kepala PTSP MTsN 1 Jember menerapkan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel yaitu kepemimpinan situasional yang mana kepemimpinannya disesuaikan dengan situasi dan kondisi masing masing staf.



Gambar 4.6 kepala PTSP memberi arahan langsung kepada staf baru⁶⁴

Kepala PTSP tidak menggunakan satu pola kepemimpinan yang kaku, melainkan memilih tindakan yang paling sesuai dengan tingkat kemampuan dan kebutuhan staf pada saat tertentu. Ketika menghadapi staf

⁶² Eni Agustinah, diwawancarai oleh peneliti, 30 April 2025

⁶³ Nur Azizah Rahmah, diwawancarai oleh Peneliti 30 mei 2025

⁶⁴ Dokumentasi kepala PTSP memberikan arahan terperinci yang merupakan *selling* bagi staf baru

yang masih baru atau kurang berpengalaman, kepala PTSP memberikan arahan secara langsung dan rinci. Sementara itu, untuk staf yang sudah memahami tugasnya tetapi membutuhkan doongan dan motivasi tambahan, kepala PTSP mengarahkan sekaligus membangun semangat kerja. Pada staf yang sudah cukup berpengalaman dan mampu bekerja secara mandiri, kepala PTSP lebih sering melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan melalui diskusi bersama. Adapun kepada staf yang sudah menunjukkan kemandirian dan kompetensi yang tinggi kepala PTSP memberikan kepercayaan untuk menyelesaikan tugasnya sendiri dengan tetap mempertahankan hasil kerja yang di harapkan.

Pendekatan ini dinilai efektif oleh para staf, karena mereka merasa dibimbing, dihargai, dan diberikan ruang untuk berkembang sesuai dengan kapasitas masing masing. Kepemimpinan yang aktif ini turut menciptakan suasana kerja yang nyaman serta meningkatkan semangat kerja yang nyaman serta meningkatkan semangat dan kinerja staf.

2. motivasi yang di realisasikan Kepala PTSP Kepada staf menurut teori

Paul Hersey

motivasi yang direalisasikan kepala PTSP kepada staf mengacu pada teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey. Dalam teori ini, motivasi dipahami sebagai bentuk penyesuaian gaya kepemimpinan sesuai dengan tingkat kesiapan, kemampuan, dan kemauan staf dalam melaksanakan tugasnya. Kepala PTSP menerapkan motivasi dengan cara mengamati individu maupun kelompok staf, kemudian

menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya, baik dalam memberikan arahan maupun dukungannya. Apabila staf menunjukkan tingkat kesiapan yang rendah, kepala PTSP cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih direktif. Sebaliknya, apabila staf memiliki tingkat kesiapan yang tinggi kepala PTSP lebih memberikan kepercayaan dan mendorong kemandirian staf.

Pernyataan ini sesuai dengan isi wawancara Bersama ibu Nikmatul Masykuroh selaku Kepala PTSP di MTsN 1 Jember, beliau menyatakan:

”sebagai seorang pemimpin itu mbak, saya tidak mungkin monoton, kan setiap individu berbeda, ada yang bisa saya biarkan jalan sendiri, atau mungkin memiliki masalah pribadi yang mempengaruhi pekerjaan, jadi disitulah saya dekati staf tersebut saya tanyakan alasan apa yang mempengaruhi staf tersebut, jadi tidak saya tuntutan selalu untuk melakukan apa yang saya mau jadi saya akan fleksibel, kadang jika ada staf yang perlu di tegasi ya saya tegasi saya sedikit lebih keras, juga yang sudah bisa jalan sendiri saya selalu ajak diskusi, kadang minta ide ide dari mereka, itulah kepemimpinan yang membangun kekeluargaan menurut saya”⁶⁵

Pernyataan ini didukung dengan wawancara Bersama bu Eni Agustinah yang menyatakan :

”iya mba, disini ibu kepala memang selalu membaur Bersama semua stafnya disini, kadang sering juga bantu mendengarkan keluhan staf dan alasan apa yg menghambat pekerjaannya, jadi kami merasa nyaman dengan perlakuan seperti itu. Terkait staf yang mulai lalai seperti datang terlambat itu akan diberi teguran dan sedikit lebih dikerasi, sekali dua kali jika masih terulang, jadi dibuatlah surat resmi, surat pemanggilan, jadi tidak selalu ibu itu bersikap lembut, beliau akan keras pada situasi dan kondisi tertentu”⁶⁶

⁶⁵ Nikmatul Masykuroh, diwawancarai oleh peneliti, 1 Mei 2025

⁶⁶ Eni Agustinah, diwawancarai oleh peneliti, 1 Mei 2025

Pernyataan diatas juga dikuatkan dengan hasil wawancara Bersama Ibu Nur Azizah Rahmah, beliau menyatakan:

”Kalau disini, ibu Kepala memang memperlakukan kami sesuai dengan kondisi kami, jadi tidak disama ratakan dalam memperlakukan setiap staf, beliau bisa agak keras, beliau kadang jadi motivator penyemangat, jadi pengarah, jadi apapun yang dibutuhkan staf stafnya”⁶⁷

Penerapan motivasi yang berbasis situasional ini bertujuan untuk meingkatkan efektifitas kerja staf dan mencapai tujuan layanan PTSP secara optimal.



Gambar 4.7 staf yang sudah mampu bekerja sendiri, melaksanakan tugas masing-masing⁶⁸

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa kepala PTSP benar benar menerapkan prinsip kepemimpinan situasional sebagaimana dikemukakan oleh Paul Hersey secara utuh. Kepala PTSP tidak terpaku pada satu gaya kepemimpinan tertentu melainkan menyesuaikan dengan kondisi, kemampuan, serta

⁶⁷ Nur Azizah Rahma, diwawancarai oleh peneliti, 1 Mei 2025

⁶⁸ Staf yang masuk kategori *participating*

kesiapan masing masing staf. Dalam praktiknya kepala PTSP menerapkan gaya *Directing* kepada staf yang baru atau masih membutuhkan arahan dan bimbingan yang spesifik untuk memahami apa saja tugasnya dan bagaimana menjalankan tugasnya, *Coaching* diterapkan kepada staf yang sudah memiliki kemauan tetapi masih perlu bimbingan teknis, *Supporting* kepada staf yang sudah cukup mampu dan bekerja tanpa bimbingan lagi namun memerlukan dukungan motivasional untuk meningkatkan kinerjanya, serta *Delegating* kepada staf yang telah mandiri dan mampu bekerja secara optimal. Penerapan keempat gaya ini secara fleksibel menunjukkan bahwa kepala PTSP memahami pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai situasi yang dihadapi, sehingga motivasi kerja staf dapat terjaga dan tujuan pelayanan dapat tercapai secara efektif.



Gambar 4.8 gambar kepala PTSP dan para staf senior yang sedang berdiskusi⁶⁹

C. Pembahasan Temuan

Dari data yang peneliti kumpulkan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi pada bagian ini, Dari temuan penelitian tentang “Kepemimpinan situasional Kepala PTSP dalam pengembangan kinerja

⁶⁹ Staf yang termasuk kelompok *delegating*

staf di MTsN 1 Jember” Berdasarkan hasil temuan peneliti dari judul tersebut ialah:

1. Upaya yang dilakukan Kepala PTSP dalam mendorong pengembangan kinerja Staf di MTsN 1 jember

Dalam proses pelaksanaan tugas dan pelayanan, keberhasilan sebuah instansi sangat ditentukan oleh kinerja para staf yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, kepemimpinan memegang peranan penting dalam mengarahkan, membimbing, dan mendorong staf untuk terus berkembang dan meningkatkan kualitas kerjanya.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepala pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) MTsN 1 Jember memiliki peran aktif dalam mendorong pengembangan kinerja staf melalui pendekatan kepemimpinan yang bersifat adaptif dan kontekstual. Kepala PTSP tidak menggunakan satu metode baku dalam memimpin, melainkan menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan kondisi dan karakteristik masing-masing staf.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang dianggap relevan dalam konteks pengembangan kinerja staf adalah kepemimpinan situasional . kepemimpinan situasional adalah Gaya kepemimpinan yang dipakai bergantung pada tingkat kematangan dan kedewasaan (mature) bawahan dan tujuan yang ingin dicapai. Bawahan sebagai unsur penting yang terlibat dalam pencapaian tujuan mempunyai perbedaan

dalam hal kemampuan, kebutuhan dan kepribadian, sehingga pendekatan yang dilakukan pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan⁷⁰.

Hasil penelitian yang dilakukan di MTsN 1 Jember menunjukkan bahwa Kepala PTSP telah menerapkan pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan prinsip-prinsip kepemimpinan situasional. Meskipun dalam praktiknya beliau tidak menyebut istilah teoritis tersebut, gaya kepemimpinan yang digunakan sangat sesuai dengan konsep tersebut.

Pendekatan situasional ini dinilai efektif dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, terbuka, dan mendukung peningkatan kinerja staf. Kepala PTSP tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses pembinaan dan perkembangan individu. Dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi staf, beliau mampu membentuk hubungan kerja yang harmonis, mendorong rasa tanggung jawab, serta menumbuhkan semangat kerja yang tinggi di lingkungan PTSP.

⁷⁰ Hansein Arif Wijaya "Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara" *Jurnal Tazkirah: Transformasi ilmu ilmu Keislaman* Vol 8 No 2 oktober 2023, 121

2. motivasi yang di realisasikan Kepala PTSP Kepada staf menurut teori Paul Hersey

Motivasi adalah dorongan atau kekuatan dari dalam diri seseorang (internal) maupun dari luar (eksternal) yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam hal ini motivasi adalah salah satu komponen kepemimpinan yang digunakan sebagai kata ganti kepemimpinan.

Kepemimpinan yang direalisasikan oleh Kepala PTSP MTsN 1 Jember menunjukkan kesesuaian dengan konsep kepemimpinan situasional sebagaimana dikemukakan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Dalam teori ini, pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan atau kematangan pengikut (follower maturity), baik dari segi kompetensi maupun komitmen. kepemimpinan situasional sebagaimana yang dikemukakan yaitu kepemimpinan yang fokus pada situasi tingkat kedewasaan dan kesiapan pengikutnya.⁷¹

kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya menyesuaikan gaya memimpin dengan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan. Artinya, seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengubah gaya

⁷¹ Mahatika Anis, Suswati hendriani "implemntasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah disekolah menengah pertama" *Jurnal Manajemen pendidikan islam* Vol 7 No 1 juni 2022, 2

kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi individu yang dipimpinnya.

Terdapat empat gaya utama dalam kepemimpinan situasional

- a. *Telling* (Memberi Instruksi) Pemimpin memberikan arahan yang spesifik dan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan tugas. Cocok untuk staf yang masih pemula atau belum berpengalaman
- b. *Selling* (Membujuk dan Membina) Pemimpin tetap memberikan arahan, tetapi dengan penjelasan dan motivasi yang lebih kuat agar staf lebih yakin dan terlibat
- c. *Participating* (Melibatkan) Pemimpin mengajak staf berdiskusi, berbagi ide, dan mengambil keputusan bersama. Cocok untuk staf yang sudah cukup mampu namun membutuhkan dukungan emosional.
- d. *Delegating* (Mendelegasikan) Pemimpin memberikan tanggung jawab penuh kepada staf yang telah menunjukkan kemandirian dan kompetensi tinggi.

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa Kepala PTSP telah merealisasikan keempat gaya tersebut secara bergantian dan kontekstual, tergantung pada kondisi staf yang dihadapi.

Pertama, untuk staf baru atau staf yang belum memahami tugas, Kepala PTSP menerapkan gaya *telling*, yaitu memberikan

arahan yang jelas dan spesifik. Gaya ini menunjukkan bagaimana pemimpin sangat terlibat dalam memberikan instruksi kepada staf.

Kedua, untuk staf yang mulai memahami tugas tetapi masih memerlukan dorongan atau keyakinan, Kepala PTSP menggunakan gaya *selling*. Beliau tetap memberikan arahan, namun dengan pendekatan yang lebih komunikatif dan memotivasi. Gaya ini menggabungkan arahan dan dukungan, sesuai dengan karakteristik staf yang berada dalam tahap berkembang.

Ketiga, gaya *participating* diterapkan kepada staf yang sudah mampu menjalankan tugas, namun masih membutuhkan keterlibatan emosional dari pemimpin. Kepala PTSP memberikan ruang untuk berdiskusi dan bekerja sama. Gaya ini menunjukkan bahwa perilaku hubungan lebih diutamakan, karena staf sudah mandiri dari sisi teknis.

Keempat, gaya *delegating* digunakan kepada staf yang sudah sangat mandiri dan menunjukkan kinerja tinggi. Kepala PTSP memberikan tanggung jawab penuh, tetapi tetap melakukan pemantauan secara tidak langsung.

Dari keempat gaya tersebut, tampak bahwa Kepala PTSP tidak terpaku pada satu model kepemimpinan tunggal, melainkan mampu menyesuaikan pendekatan berdasarkan situasi riil dan kebutuhan staf. Hal ini sejalan dengan prinsip dasar teori Hersey bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi.

Tabel 4.3
Perbandingan praktik kepala PTSP dengan teori Paul Hersey

Gaya kepemimpinan Paul Hersey	Karakteristik gaya	Kondisi staf	Praktik kepala PTSP
<i>Telling</i> (memberi instruksi)	Arahan Tinggi, Dukungan Rendah	Staf Baru atau belum paham tugas	Memberikan arahan rinci dan membimbing staf satu persatu sehingga memahami tugasnya
<i>Selling</i> (membina dan memotivasi)	Arahan tinggi, dukungan rendah	Staf mulai memahami tugas tapi belum percaya diri	Memberi arahan sambil memotivasi dan membangun semangat staf agar lebih percaya diri dan semangat bekerja
<i>Participating</i> (melibatkan)	Arahan rendah, dukungan tinggi	Staf cukup mampu, butuh dukungan emosional	Mengajak staf diskusi, memberi ruang menyampaikan pendapat dan melibatkan mereka dalam Keputusan kecil
<i>Delegating</i> (mendelegasikan)	Arahan rendah, dukungan rendah	Staf mandiri dan berpengalaman	Memberikan tanggung jawab penuh kepada staf yang kompeten dan hanya melakukan pengawasan secara umum

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang direalisasikan oleh Kepala PTSP merupakan bentuk konkret dari penerapan teori kepemimpinan situasional Paul Hersey, yang menyesuaikan antara gaya

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil Analisis dan pembahasan, dikemukakan mengenai “kepemimpinan situasional Kepala PTSP dalam Pengembangan Kinerja Staf di MTsN 1 Jember,” dapat disimpulkan bahwa kepala PTSP menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan menyesuaikan dengan kondisi serta kebutuhan staf. Meskipun istilah “kepemimpinan situasional” tidak secara eksplisit digunakan, praktik yang dilakukan mencerminkan prinsip-prinsip kepemimpinan situasional. Kepala PTSP mampu memberikan arahan yang jelas kepada staf baru, memotivasi staf yang sedang berkembang, melibatkan staf dalam proses kerja, serta mendelegasikan tugas kepada staf yang sudah mandiri dan kompeten. Hal ini menunjukkan kemampuan adaptif kepala PTSP dalam membimbing staf agar mencapai kinerja yang optimal.

Kedua Motivasi yang direalisasikan Kepala PTSP kepada Staf menurut teori Paul Hersey mengenai kepemimpinan situasional. Dalam praktiknya, kepala PTSP mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan staf dari sisi kompetensi maupun komitmen. Gaya *Telling* digunakan pada staf yang masih baru *selling* digunakan untuk staf yang membutuhkan arahan dan dorongan, *participating* dilakukan saat staf sudah cukup mandiri namun masih memerlukan dukungan emosional, dan *delegating* diberikan kepada staf yang telah menunjukkan kinerja tinggi dan dapat dipercaya.

Penerapan keempat gayaini menunjukkan bahwa motivasi dan pendekatan yang dijalanka kepala PTSP di MTsN 1 Jember selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Paul Hersey, yang meekankan pentingnya keseuaian antara gaya memimpin dan kondisi pengikut.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah peneliti jabarkan, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi kepala PTSP MTsN 1Jember, diharapkan dapat terus memperthankan dan mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing staf. Pendekatan situasional yang telah diterapkan terbukti efektif dalam mendorong peningkatan kinerja, sehingga dpat menjadi model yang konsisten dan terstruktur untuk diterapkan jangka pnjng.
2. Bagi Staf PTSP, diharapkan dapat lebih responsive terhadap arahan maupun kepercayaan yang diberikan olehKepala PTSP. Staf juga diharapkan terus meningkatkan kompetensi diri agar mampu menyesuaikan dengan tanggung jawab yang didelegasikan, serta membangun komunikasi dua arah yang baik dengan pemimpin demi terciptanya lingkungan kerja yang sinergis.
3. Bagi pihak Yayasan (MTsN 1 Jember), penting untuk mendukung program pengembangan staf dan peningkatan kepemimpinan dan menyediakan pelatihan, evaluasi berkala, serta ruang diskusi yang

mendorong kolaborasi antarsivitas madrasah, khususnya dalam layanan PTSP yang menjadi wajah pelayanan publik dilembaga pendidikan

4. Bagi Peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi awal untuk mengembangkan kajian tentang kepemimpinan situasional dalam konteks pendidikan, diharapkan penelitian mendatang dapat memperluas objek studi pada instansi atau lembaga yang berbeda, atau menambahkan variabel lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah Sitti, Soltan Takdir, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya", *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah* Vol.2 No. 2 Th. 2017,
- Aldinsyah Muh, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi eksplanatif kuantitatif pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo)" skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2017
- Anis Mahatika, Suswati hendriani "implemntasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah disekolah menengah pertama" *Jurnal Manajemen pendidikan islam* Vol 7 No 1 juni 2022
- Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006
- Dari Sofianti Isti, "Analisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi Usaa Mikro, Kecil dan menengah di Provinsi Nusa tenggara Barat" Skripsi, Muhammadiyah Mataram, 2020
- Darmawan Surya, Bella Thalia Rosellini, "Studi Gaya Kepemimpinan Situasional (situational leadership model Harsey-Blanchard) pada rumah makan Padang sekabupaten sleman D.I.Y" *Telaah Bisnis* vol 23 no 1 juli 2022
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008
- Dermawan Poppy "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Anugrah Sinergi Raya)" Skripsi, Universitas Brawijaya 2018
- Dr.H.Machfudz, M.Pd.I *model kepemimpinan kiai pesantren dari tradisi hingga membangun budaya religius* Yogyakarta:Pustaka Ilmu, 2020.
- Dr.Drs.H.Suhadi Winoto, B.A., M.Pd. *komite sekolah/madrasah dan manajemen mutu Pendidikan Bildung*, Banguntapan Bantul Yogyakarta 2021
- El Widdah Minnah, Asep Suryana, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan mutu Madrasah* Bandung Alfabeta 2012
- Fatoni Abdurrahmat. *Metodologi Penelitian dan Tehnik Penyusunan Skripsi*, Jakarta: PT. Rinekha Cipta, 2006

- Fitriyana Desi, Muhammad Jalaludin Assayuti, dkk "Peran kepemimpinan dalam organisasi" *Jurnal Karimah Tauhid* Volume3 nomor 2 Universitas Djuanda Bogor. Jl. Tol Jagorawi No.1 Ciawi, Kecamatan Ciawi, Bogor, 2024
- Hersey, Paul dan Blanchard, Kenneth, H., *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs, New Jersey*; Pretice Hall, 1982
- Hidayat, Rofiq "etika Komunikasi pemimpin persepektif hadist" *indonesian journal of islamic* vol 2, No 2 desember 2019
- Ivanchevich, John dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta. Erlangga.2007
- J Lexi, Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002
- J. R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*, Jakarta: PT Grasindo, 2010
- Jannah Miftakhul "Gaya kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Alam Al- Karim Lampung" Tesis, Universitas Lampung, Bandar lampung 2023
- Latif Muhammad, "Model kepemimpinan Kepla Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di SMK Polimedik Kota depok" Tesis, Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran Jakarta 2022
- Lestari Sevi, Agus Mulyanto dkk, "kepemimpinan visioner dalam meningkatkan kualitas pendidikan nasional" *Journal Of Social Science Research* volume 3 nomor 3 2023.
- Mangkunegara Prabu Anwar *Manajemen Sumber Daya Manusia* Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung 2001
- Mardizal Jonni, Ferry Anggriawan, dkk "Model Kepemimpinan transformasional, visioner dan autentich kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di era 4.0" *INNOVATIVE: Journal of social science Research* vol 3 no 5 2023
- Mu'tamiroh Hafidzatul, Nonik Arselina,dkk "Efektivitas *Training of organization leadership* pada penanaman etos kerja Anggota ICIS Universitas Islam Negeri Khas Jember" *Jurnal Ilmu Keislaman* Volume 2 Issue 4 Juni 2023
- Nawawi Hamdani, *kepemimpinan yang efektif* Gadjah Mada University Press 2012
- Pabandu Tika Moh, *Metodologi Riset Bisnis*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006

PPM SoM, “Kepemimpinan: Pengertian, Teori dan Perbedaannya” 7 Juni 2024
<https://ppmschool.ac.id/kepemimpinan/>

Prayudi Ahmad, Warsani Purnama Sari dan Desy Astrid Anindya *Kepemimpinan*
 Uma Press Sumatra Utara, 2022

Prof. Dr. H Syaiful Sagala, S.Sos.,M.Pd. *Pendekatan dan Model Kepemimpinan*
 purnadamedia Group Jakarta 2018

Pudjiyogyanti Clara Rosa, Pengantar Ilmu Manajemen, Jakarta: PT Gramedia
 Pustaka Utama, 1991.

R. Novia.S., Syamsuriansyah, *Kinerja Karyawan* Whidina Bhakti Persada
 Bandung (Grup CV. Widina Media Utama 2021

Ridwan, *Statistika Untuk Lembaga dan Instansi Pemerintah Swasta*, Bandung:
 Alfabeta, 2004

Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Ahli bahasa: Handayana
 Pujaatmaka. Jakarta, Prenhallindo

S. Bachtiar. Bachri, “Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada
 Penelitian Kualitatif”, *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol.10 No.1, April
 2010

Salsabila Nadya, widya Ayu rachmadhita dkk “kepemimpinan multicultural dalam
 era globalisasi:adaptasi pemimpin dalam lingkungan kerja multinasional”
Jurnal ekonomi manajemen dan bisnis Vol 6 No1 2025

Sari Dwi Ratna, Olivia Kartika Putri, Halimatul Ulfa, Rofiq Hidayat ”Manajemen
 Layanan Khusus Pelayanan Terpadu satu Pintu” *Jurnal Penelitian
 Pendidikan di Indonesia* Vol1 No 2 Januari 2024

Sirait Evi, Hasmirati, dkk “Peran fungsi kepemimpinan sebagai variabel moderasi
 antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja organisasi” *Edunomika* vol
 8 no 2 2024

Siyoto Sandu, M. Ali Sodil, *Dasar Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Literasi
 Media Publishing, 2015

Stephen P. Robbins Perilaku Organisasi (Alih Bahasa Drs Benjamin Molan), Edisi
 Bahasa Indonesia, PT Intan Sejati Klaten 2008

Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, 2005

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung:
 Alfabeta, 2012

Terry George dan Leslie W. Rue. *Dasar-dasar Manajemen*. Cetakan kesebelas. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015

Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember* UIN Kiai Haji Achmad Siddiq 2021

Waddell Dianne, Gareth R. Jhones, and Jennifer M. George *Contemporary Management* McGraw-Hill Education, 2013

Wahyuni, E "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pegawai pemerintah kota Tasikmalaya)" *Jurnal Nominal* Volume IV Nomor 1, 2015

Wahyuni, Sri Sukatin, Inda Nur Fadilah dkk "gaya kepemimpinan otoriter (otokratis) dalam manajemen pendidikan" *edu-leadership* volume 1 nomor 2 2022.

Wijaya Hansein Arif "gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara" *jurnal Tazkirah: Transformasi Ilmu keislaman* vol 8 no 2 oktober 2023

https://quranindo.com/surat-ali-imran-ayat-159/#google_vignette (Tafsir kemenag)

<https://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/mengenal-kepemimpinan-transaksional-dalam-organisasi>

<https://www.scribd.com/document/426776639/KEPEMIMPINAN-DELEGATIF>

<https://www.scribd.com/presentation/362041544/Gaya-Kepemimpinan-Liberal>

J E M B E R

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Wasilatur Robihah
 NIM : 214101030022
 Program studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
 Jurusan : Pendidikan Islam dan Bahasa
 Institusi : Universitas Islam Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan sebenarnya bahwa hasil penelitian ini tidak terdapat unsur unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang laian, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan siapapun

Jember, 12 Mei 2025




Wasilatur Robihah
 NIM:214101030022

Lampiran :Matriks Pebelitian

Judul	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode penelitian	Fokus Penelitian
Kepemimpina n Situsional Kepala PTSP dalam Pengembanga n Kinerja Staf di Mtsn 1 Jember	Kepemimpina n situasional dalam pengembanga n kinerja	1. kepemimpinan situasional 2. kinerja Staf	a. pengertian kepemimpinan b. model kepemimpinan c. kepemimpinan situasional a. pengertian kinerja	1. sumber informan a. kepala PTSP b. Bendahara Madrasah c. pengadministrasi Umum 2. Wawancara 3. Observasi 4. Dokumentasi	1. Pendekatan penelitian: Kualitatif 2. Jenis Penelitian: Studi Kasus 3. Teknik Pengumpulan data: a. Observasi b. Waswancara c. Dokumentasi 4. Teknik Analisa	1. Bagaimana Upaya yang dilakukan kepala PTSP dalam mendorong pengembangan kinerja staf

					Data: a. Kondensasi data b. Penyajian data c. Kesimpulan dan verifikasi	di MTsN 1 Jember? 2. Bagaimana a Motivasi yang direalisasi kan kepala PTSP kepada staf Menurut Teori Paul Hersey?
--	--	--	--	--	---	---

INSTRUMEN WAWANCARA

NAMA : WASILATUR ROBIHAH

NIM : 214101030022

JUDUL: Kepemimpinan Situasional Kepala PTSP dalam Pengembangan Kinerja Staf di MTsN 1 Jember

Sub Variabel	Indikator	Informan	Pertanyaan
Gambaran obyek penelitian	1. Sejarah MTsN 1 Jember 2. Visi dan Misi Madrasah 3. Data guru, karyawan dan karyawati di Madrasah 4. Jumlah peserta didik 5. Program kerja PTSP/TU 6. Sarana dan prasarana di madrasah	1. Kepala PTSP MTsN 1 Jember	1. Bagaimana sejarah berdirinya MTsN 1 Jember? 2. Apa saja visi dan misi MTsN 1 Jember? 3. Bagaimana struktur Organisasi, program kerja dan sarana prasarana di MTsN 1

			Jember?
Bagaimana upaya yang dilakukan kepala PTSP dalam mendorong pengembangan kinerja staf di MTsN 1 Jember	1. Upaya kepala PTSP 2. Kepemimpinan yang di gunakan	1. Kepala PTSP 2. Staf PTSP (pengadminis trasi umum) 3. Staf PTSP (bendahara pengeluaran)	1. Bagaimana upaya yang dilakukan kepala PTSP dalam pengembangan kinerja staf? 2. Apakah kepala PTSP memperlakukan para staf dengan berbeda sesuai dengan kebutuhan stafnya? 3. Bagaimana menurut para staf terkait penerapan perilaku tersebut?
Bagaimana	1. Kepemimpinan	1. Kepala PTSP	1. Dalam

motivasi yang direalisasikan kepala PTSP menurut ahli	situasional 2. Penerapan gaya <i>telling, seling, participating, dan delegating</i>	2. Staf PTSP (pengadminis trasi umum) 3. Staf PTSP (bendahara pengeluaran)	membimbing atau pengarahan staf terkadang ada yang perlu sangat diarahkan, ada juga yang cukup diajak diskusi saja, atau malah dilepas sendiri, bagaimana cara ibu menangani perbedaan karakter karakter staf ? 2. ketika para staf diperlakukan berbeda sesuai dengan karakterdan
--	---	--	--

			kebutuhannya, bagaimana pendapat dari sudut pandang staf sendiri? 3. Apakah ada tips tertentu untuk menjaga komunikasi dan semangat kerja staf di PTSP?
--	--	--	---



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

A. Kepala PTSP/TU

1. Bagaimana Sejarah berdirinya MTsN 1 Jember?
2. Apa saja visi dan misi MTsN 1 Jember?
3. Apa saja struktur organisasi di Madrasah ini?
4. Bagaimana struktur organisasi di PTSP/TU?
5. Bagaimana Pembagian tugas yang ada di PTSP?
6. Apasaja bentuk Upaya yang ibu lakukan untuk mendorong atau meningkatkan kinerja staf
7. Apakah ibu memiliki strategi khusus dalam membimbing staf baru atau yang belum berpengalaman?
8. Bagaimana cara ibu menangani staf yang mengalami penurunan kinerja atau kurang semangat dalam bekerja?
9. Apakah ibu lebih sering memberikan instruksi langsung, atau berdiskusi, atau mendelegasikan tugas? Bisa di Jelaskan?
10. Apakah pendekatan yang ibu terapkan berubah tergantung situasi atau orang yang dihadapi?

B. Staf PTSP (bendahara pengeluaran)

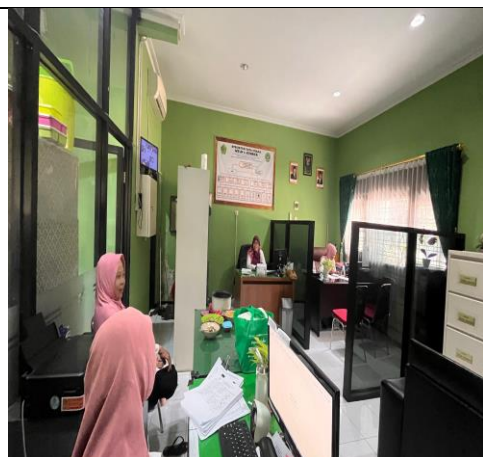
1. Pernahkah kepala PTSP memberi arahan yang sangat rinci kepada staf? Dan dalam kondisi seperti apa hal itu dilakukan?
2. Apakah kepala PTSP sering memberikan semangat atau meyakinkan staf dalam menyelesaikan tugas? Bisa berikan contoh?
3. Apakah kepala PTSP melibatkan staf dalam pengambilan Keputusan tertentu di PTSP?

4. Apakah kepala PTSP pernah memberikan tugas penuh kepada staf tanpa banyak campur tangan?
5. Bagaimana kepala PTSP menumbuhkan motivasi kerja dikalangan staf PTSP?

C. Staf PTSP (pengadministrasi umum)

1. Pernahkah kepala PTSP memberi arahan yang sangat rinci kepada staf? Dan dalam kondisi seperti apa hal itu dilakukan?
2. Apakah kepala PTSP sering memberikan semangat atau meyakinkan staf dalam menyelesaikan tugas? Bisa berikan contoh?
3. Apakah kepala PTSP melibatkan staf dalam pengambilan Keputusan tertentu di PTSP?
4. Apakah kepala PTSP pernah memberikan tugas penuh kepada staf tanpa banyak campur tangan?
5. Bagaimana kepala PTSP menumbuhkan motivasi kerja dikalangan staf PTSP?





Gambar Ruang PTSP

Pegawai sedang melayani siswa



Gambar staf berdiskusi

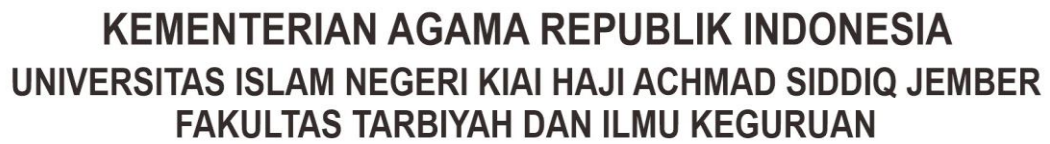
Gambar staf melaksanakan tugas



Staf melayani kebutuhan tamu



Gambar staf berdiskusi





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN JEMBER
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI I**

Jalan Imam Bonjol Nomor. 1 Jember Telpun 0331-337146
Website: www.mtsnjember1.sch.id Email: mtsn_jember_1@yahoo.com

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Nomor :B-336/Mts.13.32.01/05/2025

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Akhmad Makhin ,S.Pd

NIP : 197102142005011004

Jabatan : Kepala Madrasah

menerangkan bahwa :

Nama : WASILATUR ROBIHAH

NIM : 214101030022

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Universitas : Universitas Islam Negeri KH Achmad Siddiq Jember

Telah selesai melaksanakan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember dari tanggal 20 April 2025 s.d 20 Mei 2025 dengan judul "KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA PTSP DALAM PENGEMBANGAN KINERJA STAF DI MTsN 1 JEMBER ."

Demikian surat keterangan ini, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 23 Mei 2025

Kepala,



AKHMAD MAKHIN

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

DI MTsN 1 JEMBER

NO	Tanggal	Jenis Kegiatan	Tanda Tangan
1	Senin, 21 April 2025	Menyerahkan surat penelitian ke pihak madrasah	
2	Selasa, 22 April 2025	Observasi lingkungan madrasah dan PTSP	
3	Selasa, 29 April 2025	Wawancara Bersama dengan ibu Nikmatul Masykuroh selaku Kepala TU/PTSP	
4	Rabu, 30 April 2025	Mendokumentasikan data sebagai bahan penelitian	
5	Jum'at 02 Mei 2025	Wawancara bersama ibu Eni Agustinah selaku pengadministrasi	
6	Jum'at 02 Mei 2025	Wawancara bersama ibu Nur Azizah Rahma selaku bendahara	
7	Senin, 05 Mei 2025	Meminta data staf karyawan beserta guru guru di madrasah	
8	Selasa, 06 Mei 2025	Mendokumentasikan rapat/ cara kepala PTSP berinteraksi dan memotivasi karyawan	

Jember, Rabu 14 Mei 2025

Kepala Madrasah


Nurkhin, M.Pd.



BIODATA PENULIS



Nama : Wasilatur Robihah
 Nim : 214101030022
 Tempat, tanggal lahir : Jember, 27 Maret 2003
 Alamat : Dsn Lombung Desa Suren Kecamatan Ledokombo
 Kabupaten Jember
 Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
 Jurusan : Pendidikan Islam dan bahasa
 Program studi : Manajemen Pendidikan Islam

Riwayat Pendidikan

Pendidikan formal : -SDN Mayang 01
 -MTs Raudlatus Syabab
 -MA Raudlatus Syabab
 -Universitas Islam Negeri Kiai haji Achmad Siddiq Jember