KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA KANTOR DALAM MEMBENTUK KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN HAJI DAN UMRAH KABUPATEN BONDOWOSO

SKRIPSI

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

Oleh
Siti Wasilah
NIM: 211101030030

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
2026

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA KANTOR DALAM MEMBENTUK KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN HAJI DAN UMRAH KABUPATEN BONDOWOSO

SKRIPSI

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

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

Oleh
Siti Wasilah
NIM: 211101030030

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

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
2026

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA KANTOR DALAM MEMBENTUK KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN HAJI DAN UMRAH KABUPATEN BONDOWOSO

SKRIPSI

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

Oleh
Siti Wasilah
NIM: 211101030030

Dosen Pembimbing

Siti Aminah, M.Pd
NIP. 198405212015032003

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA KANTOR DALAM MEMBENTUK KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN HAJI DAN UMRAH KABUPATEN BONDOWOSO

SKRIPSI

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

Hari : Jum'at
Tanggal :19 Juni 2026

Tim Penguji

Ketua	Sekretaris
Evi Resti Dianita, M.Pd.I.	**Hatta, S.Pd.I.,M.Pd.I.**
NIP.198905242022032004	NIP.197703152023211003

Anggota
1. Dr. Ahmad Royani, S.Pd.I.,M.Pd.I. ( )
2. Siti Aminah, M.Pd.I. ( )

Menyetujui
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Dr. H. Abdul Muis, S.Ag., M.Si.
NIP.19730424 200003 1 005

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

MOTTO

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْٓا اَوْفُوْا بِالْعُقُوْدِۗ اُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيْمَةُ الْاَنْعَامِ اِلَّا مَا يُتْلٰى عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُحِلِّى الصَّيْدِ وَاَنْتُمْ حُرُمٌۗ اِنَّ اللّٰهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيْدُ

Artinya:"Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu penegak keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlakulah adil, karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan." (Al-Ma'idah;1)*[1]

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

*Quran NU, "QS. Al Ma'idah/1," https://quran.nu.or.id/al-maidah/1

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, nikmat, dan karunia-Nya, yang selalu memberikan kemudahan dalam setiap langkah sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah limpahkan kepada junjungan kita baginda Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang terang benderang ini.

Keberhasilan dalam penulisan skripsi ini karena atas dukungan banyak pihak oleh karena itu penuli menyadari dan menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya dan saya saya persembahkan skripsi kepada:

1. Almarhum Ayah tercinta, Bapak Astro, sosok panutan dan inspirasi hidup walaupun penulis hanya merasakan kasih sayang dan kebersamaan dalam waktu yang singkat, nilai-nilai kehidupan, semangat, dan keteladanan yang telah Ayah berikan senantiasa menjadi kekuatan dalam setiap langkah penulis dan menjadi motivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu tercinta, Ibu Jumaani, perempuan hebat yang senantiasa memberikan kasih sayang, doa, dukungan, pengorbanan, serta motivasi tanpa henti. Terima kasih atas segala perjuangan, kesabaran, dan ketulusan yang telah diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak sambung tercinta, Bapak Nisan, sosok yang telah memberikan perhatian, dukungan, nasihat, dan semangat kepada penulis selama menempuh pendidikan. Terima kasih atas segala kebaikan, kepedulian, dan

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

peran yang telah diberikan dalam mendampingi keluarga serta menjadi sosok yang selalu mendukung setiap langkah penulis.

4. Keluarga besar tercinta terutama kakak-kakak saya Ani Nuraini dan Ika Susilawati yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam sebuah hal sehingga membuat penulis lebih semangat lagi dalam menimbah ilmu, dalam menyelesaikan skripsi ini.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt , karena dengan limpahan rahmat dan hidayah-Nya, perencanaan, pelalsanaan, dan penyelesaian skripsi yang berjudul "Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Seksi Pusat Layanan Haji Dan Umrah Terpadu (PLHUT) Kantor Kementerian Haji Dan Umrah Kabupaten Bondowoso" sebagai salah satu syarat menyelesaikan program sarjana, dapat terselesaikan dengan lancar.

Sholawat serta salam semoga selalu tercurah limpahkan kepada junjungan kita baginda Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang terang benderang ini. Kesuksesan ini dapat penulis peroleh karena dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyadari dan menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S. Ag., MM., CPEM., selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah menyediakan fasilitas yang memadai untuk mendukung proses pembelajaran selama menempuh pendidikan di Universitas ini.
2. Bapak Dr. H. Abdul Mu'is, S. Ag., M.S.I. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah membimbing kami dalam proses perkuliahan.
3. Bapak Dr. Nuruddin, M.Pd.I. selaku ketua jurusan Pendidikan Islam dan Bahasa Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan dukungan bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

4. Bapak Dr. Ahmad Royani, M.Pd.I. selaku Koordinator Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, yang telah memberikan arahan selama perkuliahan.
5. Ibu Siti Aminah, M.Pd. selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang telah memberikan arahan, motivasi, serta meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Erfan Efendi, S.Pd.I.,M.Pd.I selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing dan mengarahkan selama perkuliahan.
7. Segenap Dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberi banyak ilmu dan pengalaman kepada penulis selama proses perkuliahan.
8. Bapak Drs, H. Astono, M.Hi. selaku Kepala kantor kementerian haji dan umrah yang telah memberikan izin dalam terlaksananya penelitian ini.
9. Segenap Bapak dan Ibu pegawai kantor kementerian haji dan umrah yang telah memberikan informasi dan membantu dalam terselesainya skripsi ini.
10. Sahabat-Sahabat saya yang selalu memberikan dukungan dan semangat serta menjadi tempat berbagi suka maupun duka.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

11. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini secara langsung maupun tidak langsung.

Jember, 02 juni 2026

Siti Wasilah
211101030030

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

ABSTRAK

Siti wasilah, 2026: *"Kepemimpinan Situasional Kepala kantor Dalam Membentuk Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Haji Dan Umrah Kabupaten Bondowoso"*

Kata Kunci: kepemimpinan situasional, kinerja pegawai

Kinerja pegawai masih menghadapi berbagai kendala, seperti kurang optimalnya pelaksanaan tugas dan perbedaan kemampuan dalam bekerja. Kondisi ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan situasional yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan pegawai guna meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kinerja organisasi. Kepala seksi kementerian haji dan umrah kabupaten bondowoso menggunakan kepemimpinan sesuai dengan kondisidan kebutuhan pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Fokus penelitian yang diteliti dalam skripsi ini adalah: 1) bagaimana gaya kepemimpinan di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso? 2) Bagaimana bentuk kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso? 3) Bagaimana strategi kepala kantor dengan kepemimpinan situasional dalam membentuk kinerja pegawai di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis penelitian yang digunakan Adalah studi kasu, Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi, analisis data menggunakan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan, keabsahan data menggunaakn triangulasi sumber dan triangualasi Teknik.

Kesimpulan dari penelitian ini Adalah: 1) kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Seksi Pusat Layanan Haji dan Umrah Terpadu Kantor Kementerian haji dan umrah sudah sesuai dengan konsep kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard. Dengan gaya kepemimpinannya dengan kondisi, kemampuan, serta tingkat kinerja staf dan pegawai. 2) bentuk kinerja di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso berjalan secara optimal melalui kepemimpinan situasional dengan pendekatan humanis sehingga menghasilkan pelayanan yang efektif, responsif, dan memuaskan. 3) strategi kepala kantor dalam meningkatkam kinerja pegawai yaitu bahwa strategi kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kepala kantor efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Strategi tersebut dilakukan melalui pengarahan, pembinaan, pendampingan, komunikasi yang baik, serta pelibatan pegawai dalam diskusi dan pengambilan keputusan.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

DAFTAR ISI

Hal

HALAMAN SAMPUL ..... **i**
HALAMAN PERSETUJUAN ..... **ii**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **iii**
MOTTO ..... **iv**
PERSEMBAHAN ..... **v**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
ABSTRAK ..... **x**
DAFTAR ISI ..... **xi**
DAFTAR TABEL ..... **xiii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiv**
BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Konteks Penelitian 1
B. Fokus Penelitian 11
C. Tujuan Penelitian 12
D. Manfaat penelitian 12
E. Definisi Istilah 14
F. Sistematika Pembahasan 17
BAB II KAJIAN PUSTAKA **19**
A. Penelitian Terdahulu 19
B. Kajian Teori 34
BAB III METODE PENELITIAN **57**
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 58
B. Lokasi Penelitian 60
C. Subyek Penelitian 61
D. Teknik Pengumpulan Data 62
E. Analisis Data 67
F. Keabsahan Data 69
G. Tahap-Tahap Penelitian 71
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS **73**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

A. Gambaran Objektif Penelitian 73
B. Penyajian Data dan Analisis 79
C. Pembahasan Temuan 103
BAB V PENUTUP 110
A. Kesimpulan 111
B. Saran 113
DAFTAR PUSTAKA 114

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Persamaan dan Perbedaan Kajian Penelitian 26
Tabel 4. 1 Data Pegawai Kementerian Haji dan Umrah 78

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 1 Kepemimpinan Situasional 41
Gambar 4 1 Struktur Organisasi 77
Gambar 4 2 Kepala dan Pegawai Rapat Rutinan 81
Gambar 4 3 Kegiatan Pelayanan Di Luar Kantor 81
Gambar 4 4 Pelayanan Pengumpulan Koper Jamaah Haji 202 95
Gambar 4 5 Staf Melayani Pendaftaran Haji 96
Gambar 4 6 Pelayanan Yang Sedang Berlangsung 97
Gambar 4 7 Kepala Memberikan Arahan Kepada Pegawai Dan Staf 99

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pelayanan publik adalah salah satu indikator utama terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan, instansi pemerintah harus mampu menyelenggarakan layanan yang cepat, tepat, transparan, dan profesional. Oleh karena itu, sumber daya manusia menjadi penentu utama keberhasilan organisasi pemerintahan, terutama yang memberikan pelayanan publik. Dalam praktik tata kelola yang kurang baik, pengelolaan administrasi dan pelayanan publik yang lemah sering kali membuka peluang terjadinya maladministrasi dan praktik penyimpangan. Pelayanan yang buruk, berbelit-belit, tidak efisien, dan tidak transparan mencerminkan buruknya tata kelola pemerintahan.

Peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan melalui beberapa langkah. Pertama, melalui pembaruan kelembagaan dalam organisasi pemerintahan. Kedua, dengan mengubah sikap serta karakter para birokrat sebagai bentuk identitas baru aparatur negara. Ketiga, dengan mendesain ulang proses pelaksanaan tugas pemerintahan melalui strategi pelayanan, seperti penyederhanaan birokrasi, pengutamaan kepentingan masyarakat, pemberdayaan bawahan, serta pengembalian fungsi utama

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pemerintah.[2] Kondisi suatu organisasi sering kali memengaruhi masalah produktifitas kinerja pegawai. Salah satu pendekatan untuk memecahkan masalah tersebut organisasi harus berupaya menciptakan lingkungan yang mampu mendorong produktivitas melalui berbagai kegiatan yang mendukung kinerja pegawai.

Sehingga permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, seperti proses pelayanan yang kurang efisien, belum optimalnya pengelolaan administrasi, serta perbedaan tingkat kemampuan dan kesiapan pegawai dalam melaksanakan tugas. Kondisi ini menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan dalam mengelola dan mengarahkan pegawai agar mampu bekerja secara efektif sesuai dengan tuntutan pelayanan. Kepemimpinan yang tidak menyesuaikan dengan situasi dan karakteristik pegawai berpotensi menghambat peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan.[3] Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukan kinerja.[4] Menurut Hesti Widayanti Kinerja pegawai merupakan suatu hasil dari prestasi kerja atau sebuah hasil kerja seorang pegawai berdasarkan kuantitas dan juga kualitas yang ingin dicapainya di

[2] Emiliani Nindy Diana Rusega Sim, 2023, Petrus Atong, KINERJA PELAYANAN PUBLIK, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu PolitikUniversitas Kapuas Sintang, Vol 21, No 1. Hal

[3] Agustin Eny Prasetyawati, "Pengembangan Sistem Dan Pelayanan Kearsipan Menuju Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik Di Pemerintah Kabupaten Sleman," *Journal of Indonesian Rural and Regional Government* 7, no. 1 (2023), 50, https://doi.org/https://doi.org/10.47431/jirreg.v7i1.315.

[4] Hatidah Hatidah and Agung Indriansyah, "Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Di Cv Mitra Celular Palembang," *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif* 1, no. 1 (2023), 181.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dalam melaksanakan sebuah fungsinya sesuai dengan sebuah tanggung jawab.[5]

Kinerja yang optimal tidak semata-mata ditentukan oleh kompetensi serta pengalaman karyawan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh model kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam unit kerja. Dan sebaliknya, jika karyawan kinerjanya buruk maka akan berpengaruh pada hasil kinerja dan juga kualitas layanan kepada masyarakat. Pimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam memberikan arahan, motivasi, bimbingan, serta dukungan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang efektif, adaptif, dan situasional agar setiap pegawai dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kepemimpinan situasional menjadi pendekatan yang relevan karena menekankan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi bawahan, baik dari segi kompetensi maupun komitmen kerja.

Melalui penyesuaian tersebut, pimpinan dapat memberikan arahan yang tepat kepada pegawai yang masih membutuhkan bimbingan, sekaligus memberikan kepercayaan dan pelibatan kepada pegawai yang telah memiliki kesiapan kerja yang baik. Kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan bahwa gaya kepemimpinan tidak bersifat tetap, melainkan harus disesuaikan dengan situasi dan tingkat

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

[5] Luthfi Umamul Husna and Bangun Putra Prasetya, "Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta," *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA* 2, no. 2 (2024),21, https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jubima.v2i2.3039.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kinerja bawahan**.** pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menyeimbangkan perhatian terhadap tugas dan perhatian terhadap hubungan**,** serta menyesuaikannya melalui empat gaya kepemimpinan, yaitu telling, selling, participating, dan delegating.[6]

Dengan demikian, kepemimpinan situasional memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku kepemimpinannya dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi pengikut dalam mencapai tujuan organisasi**.** Kinerja yang kurang baik akan mendapatkan hasil yang tidak maksimal serta akan mengalami pemrosotan dari hasil yang sudah diperoleh sebelumnya. Rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh karyawan nya sendiri dalam melakukan pekerjaanya seperti minim nya tanggung jawab karyawan dalam bekerja, kurang tepat waktu ketika menyelesaikan pekerjaanya. Dengan demikian perihal yang terjadi itu bisa mempengaruhi kinerja pegawai yang membuat hasil pekerjaanya kurang maksimal dan belum bisa mencapai target yang diinginkan.[7]

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2025 pasal 3 yang merupakan Perubahan Ketiga atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019. Yang menjelaskan tentang memberikan pembinaan, pelayanan, dan

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

[6] Husaini Usman, *Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian, & Praktik* (Rawamangun: Bumi Aksara, 2020), 84.

[7] Ageng Saepudin Kanda and Moch Adi Firmansyah, "Pengaruh Rendahnya Kinerja Karyawan Pada Cv Abcd," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen* 2, no. 1 (2024), 291, https://doi.org/10.61722/jiem.v2i1.733.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pelindungan bagi Jemaah Haji dan Jemaah Umrah.[8] Setiap organisasi atau instansi membutuhkan pemimpin yang memiliki kepribadian yang baik serta mampu dan cakap dalam mengambil keputusan. Selain itu, sumber daya manusia juga memiliki unsur akal, perasaan, kemauan, keterampilan, pengetahuan, dan dorongan yang menjadi dasar dalam menjalankan tugasnya.

Gaya kepemimpinan yang tepat diyakini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas tim, tetapi juga mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung, memperkuat tanggung jawab bersama, serta mendorong terciptanya kolaborasi yang solid antara bawahan atau staf.[9] Kualitas kepemimpinan seringkali menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Seorang pemimpin dituntut mampu memberi pengaruh yang positif kepada seluruh pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai. Keberhasilan kepemimpinan dalam memimpin bawahan atau staf sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam memahami kondisi internal dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi[10]

[8] Direktorat Jendral Penyelengaraan Haji Dan Umrah, " Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2025 Tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019, Pasal 3 Ayat (1-2).

[9] Julizar Idris, "Penerapan Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengembangan Kinerja Administrasi Di Kantor Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (Pkbm) Kota Jakarta," *Journal of Economy, Business, Entrepreneurship and Finance p- PENERAPAN* 4, no. 3 (2024), 719-730, https://doi.org/10.53067/ijebef.v4i3.205 .

[10] Septiani Rizka Fadilla Feby Ayu Putri , Munanda Andin, Nur Ashilah Syafa Rangkuti and Wasiyem Sultan Faqih Muhammad Lubis, "Strategi Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan: Studi Teori Hersey Dan Blanchard," *Jurnal Kolaboratif Sains* 7, no. 12 (2024),4889-4899, https://doi.org/10.56338/jks.v7i12.6771.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dalam konteks inilah, teori kepemimpinan situasional menjadi sangat relevan. Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan secara universal. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya berdasarkan tingkat dan kematangan anggota tim, baik dari aspek kompetensi maupun komitmen. Hersey dan Blanchard, menyatakan bahwa "Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang relevan dengan tugas, dan pemimpin yang paling sukses adalah mereka yang menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kedewasaan individu atau kelompok yang mereka coba pimpin."[11]

Kepemimpinan situasiosnal memiliki beberapa ciri seperti memiliki sifat yang ramah, memilki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas, mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi, dapat menggerakkan dan mampu berkomunikasi yang baik dengan bawahan.[12] Apabila pemimpin situasional memiliki karakteristik tersebut, maka pimpinan di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi, kondisi lingkungan, serta kebutuhan pelayanan kepada masyarakat. Penyesuaian tersebut kemudian berdampak pada peningkatan mutu layanan sekaligus

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

[11] Amiruddin Setiawan Hendi Suhendraya Muchtar, Hani Cahya Maulani, Fuzi Nurani Anggraeni, Harti Purwanti, "Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengembang Kurikulum Madrasah Aliyah," *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* 8, no. 5 (2025), 5318.

[12] Usman, *Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian, & Praktik, 84*.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

mengoptimalkan kinerja para pegawai. Kinerja pegawai sendiri dapat diartikan sebagai capaian hasil kerja yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan dalam suatu jenis pekerjaan.[13]

Prinsip kepemimpinan situasional ini juga sejalan dengan nilai-nilai kepemimpinan dalam Islam sebagaimana tercantum dalam Q.S. Al-Baqarah ayat : 30

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

Artinya: "(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sebenarnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."[14]

Dari ayat diatas menegaskan bahwa kepemimpinan yang berbasis pada kondisi dan kapasitas yang dipimpin, yang sejalan dengan prinsip kepemimpinan situasional. Pengangkatan manusia sebagai khalifah menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak diberikan secara seragam tanpa pertimbangan, melainkan berdasarkan potensi, kemampuan belajar, dan kesiapan individu dalam menghadapi tanggung jawab tertentu. Dalam perspektif kepemimpinan situasional. Dalam konteks kepemimpinan

[13] Eko Budiyanto and Mochamad Mochklas, *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)* (Banten: CV. AA. RIZKY, 2020), 9.

[14] Kemenag RI, Al-Qur'an Dan Terjemahannya (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al Qur'an, 2022).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

situasional kepala kantor kementerian haji dan umrah diwujudkan melalui kemampuan pimpinan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik pegawai, baik dari segi kompetensi, pengalaman, maupun tingkat tanggung jawab. Kepala kantor tidak hanya memberikan arahan dan pengawasan kepada pegawai yang masih membutuhkan bimbingan, tetapi juga memberikan kepercayaan, dukungan, dan pelimpahan wewenang kepada pegawai yang telah memiliki kemampuan.

Adapun beberapa penelelitian sebelumnya meneliti tentang kepemimpinan situasional dalam upaya menungkatkan kinerja salah satunya dilakukan oleh Rizqi Ainiatun Fauziyah "Analisis Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan ".[15]penelitian tersebut menunjukan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja pegawai dan Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu pertama bersumber dari latar belakang dan ilmu pengetahuan pemimpin, kedua dari kematangan dan kemandirian pegawai, dan ketiga bersumber dari lingkungan kerja. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Wasilatur robihah "Kepemimpinan Situasional Kepala Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dalam Pengembangan Kinerja Staf Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember."[16] Penelitian ini berfokus pada

[15] Rizqi Ainiatun Fauziyah, "Analisis Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan" (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2020).

[16] Wasilatur Robiah, "Kepemimpinan Situasional Kepala Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dalam Pengembangan Kinerja Staf Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember" (Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2025).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

usaha yang dilakukan oleh kepala PTSP MTsN 1 Jember dalam mengembangkan kinerja para anggotanya, dan untuk mendeskripsikan motivasi yang direalisasikan kepala PTSP kepada staf menurut teori Paul hersey

Berdasarkan observasi awal, pelayanan di Kantor Kementerian haji dan umrah Kabupaten Bondowoso menunjukkan kebutuhan kepemimpinan yang adaptif. walaupun gaya kepimimpinan banyak tetapi di kantor kemeenterian haji dan umrah kabupaten bondowoso yaitu menggunakan kepmimpinan situasional,. karena gaya kepemimpinan tidak ada yang terbaik, menjadi terbaik ketika sesuai dengan kebutuhan asalkan diterapkan sesuai dengan kebutuhan.[17]

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala kantor kmenterian haji dan umrah yaitu bapak Drs. Astono, M.Hi beliau menyampaikan bahwasanya:

> " Walaupun gaya kepemimpinan itu banyak, kita memakai kepemimpinan situasional, kita hidup ingin bahagia, maka bagaimana kita memeberikan kebahagian kepada orang lain supaya mereka bekerja tidak tertekan. Tapi dalam situasi mendesak seperti hari ini pendataan harus selesai dan situasinya ya kita harus memakai metode perintah, jadi sesuai dengan kepentingan, karena gaya kepemimpinn itu tidak ada

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

[17]Observasi di Kantor Kementerian Haji Dan Umrah Kabupaten Bondowoso," (20 November 2025).

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

yang terbaik, menjadi yang terbaik ketika sesuai dengan kebutuhan asalkan diterpakan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi ”[18]

Hal tersebut juga di sampaikan oleh bapak eko selaku pegawai di seksi kmenterian haji dan umrah, sebagaimana disampaikan sebagai berikut:

“iya, kalau dalam memimpin bapak kepala itu melihat kondisi disi, misal dalam proses pendataan calon jamaah haji, nah bapak kepala itu segera menginstruksikan kepada kami agar segera untuk melakukan pendataan tersebut”[19]

Kepala kantor kementerian haji dan Umrah menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan berorientasi pada kebutuhan pegawai. Pimpinan meyakini bahwa motivasi dan semangat kerja tidak dapat dipaksakan, sehingga pemimpin berusaha memberikan dorongan yang membangun agar pegawai memiliki gairah dalam bekerja. Meskipun pegawai dinilai telah memiliki kemampuan teknis yang memadai, pemimpin tetap memberikan bimbingan serta membantu dalam pemecahan masalah guna mengembangkan potensi mereka secara optimal. Selain itu, pemimpin berupaya menumbuhkan iklim kerja kolaboratif dengan membangun komunikasi dua arah. Pegawai didorong untuk menyampaikan ide, masukan, maupun hambatan yang mereka temui di lapangan. Dengan demikian, pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai

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

[18] Astono, diwawancarai oleh peneliti Jember, 20 november 2025.
[19] Eko, diwawancarai oleh peneliti Jember, 20 november 2025.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

tingkat kesiapan masing-masing Pegawai baik yang membutuhkan bimbingan lebih intensif maupun yang telah mampu bekerja secara mandiri.

Berdasarkan konteks penelitian yang telah peneliti deskripsikan diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai bagaimana penerapan kepemimpinan situasional kepala seksi kementerian haji dan umrah dalam meningkatkan kinerja pegawai yang mencakup aspek kepemimpianna, kinerja pegawai dan pelayanan publik. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam mengenai " Kepemimpinan Situasional Kepala Kantor Dalam Membentuk Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Haji Dan Umrah Kabupaten Bondowoso." Dengan harapan peneliti dapat memahami lebih dalam mengenai sejauh mana kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap bentuk kinerja pegawai di kementerian haji dan umrah kabupaten bondowoso.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian diatas, dapat disimpulkan beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Situasional di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso?
2. Bagaimana bentuk kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso?
3. Bagaimana strategi kepala kantor dengan kepemimpinan situasional dalam membentuk kinerja pegawai di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu dan berkaitan dengan masalah-masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan Bagaimana gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso?
2. Untuk mendeskripsikan Bagaimana bentuk kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso?
3. Untuk mendeskripsikan Bagaimana strategi kepala dengan kepemimpinan situasional dalam membentuk kinerja pegawai di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso?

D. Manfaat penelitian

Manfaat dari penelitian ini memuat tentang kontribusi yang diperoleh dari proses penelitian setelah selesai dilaksanakan. Manfaat penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu manfaat teoritis dan praktis.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi berbagai pihak, sekaligus menambah wawasan mengenai Kepemimpinan Situasional dalam rangka meningkatkan

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kinerja pegawai di pada Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dalam penelitian ini terdiri dari beberapa manfaat diantaranya:

a. Bagi Instansi atau organisasi

Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap manajemen kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Bondowoso. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi sumber pengetahuan dan inspirasi bagi instansi tersebut dalam menerapkan kepemimpinan situasional untuk meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso.

b. Bagi UIN KHAS Jember

Penelitian ini diharapkan mampu menambah khazanah pengetahuan serta membantu mahasiswa dalam mempelajari dan memanfaatkan hasil penelitian sebagai rujukan, baik untuk penyusunan karya ilmiah maupun untuk tugas penelitian lain yang berkaitan dengan Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso.

c. Bagi Peneliti

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan serta pengalaman baru bagi peneliti dalam mengkaji Kepemimpinan Situasional sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah merupakan penjelasan mengenai makna istilah-istilah penting yang menjadi fokus perhatian peneliti dalam judul penelitian. Tujuannya adalah untuk menghindari kesalahan penafsiran terhadap istilah yang digunakan. Adapun istilah-istilah yang didefinisikan dalam penelitian ini antara lain:

1. Kepemimpinan situasional

   Kepemimpinan situasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan bahwa gaya memimpin tidak bersifat tetap, tetapi harus disesuaikan dengan kondisi serta tingkat kesiapan bawahan. Seorang pemimpin yang efektif mampu menyeimbangkan fokus pada tugas dan perhatian pada hubungan, serta menyesuaikan keduanya melalui empat gaya kepemimpinan, yaitu telling, selling, participating, dan delegating. Telling adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan instruksi yang jelas, spesifik, serta mengawasi secara ketat dengan komunikasi satu arah.Selling adalah gaya pemimpin yang tetap memberi arahan tetapi juga menjelaskan keputusan, membuka ruang diskusi, dan menggunakan komunikasi dua arah. Participating

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

merupakan gaya di mana pemimpin melibatkan bawahan dalam memberikan ide dan mengambil keputusan, serta berperan sebagai fasilitator dan pemberi dukungan dengan komunikasi dua arah. Delegating adalah gaya pemimpin yang memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan untuk melaksanakan tugas karena dianggap sudah mampu dan mandiri.Dengan demikian, kepemimpinan situasional menegaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat bergantung pada kemampuannya menyesuaikan perilaku kepemimpinan dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi pengikut dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Bentuk Kinerja Pegawai

Bentuk Kinerja pegawai merupakan hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu perusahaan menginginkan pegawai untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh pegawai, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini.

3. Strategi kepala kantor dengan kepemimpinan situasional dalam membentuk kinerja pegawai

   Strategi kepemimpinan situasional dalam membentuk kinerja pegawai adalah serangkaian upaya dan pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dengan menyesuaikan gaya kepemimpinannya terhadap situasi yang ada dan tingkat kesiapan, kemampuan, dan kematangan pegawai, sehingga pegawai mampu melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab sesuai dengan tujuan organisasi. Strategi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja pegawai dilakukan dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap tingkat kesiapan, kemampuan, dan kematangan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin tidak menerapkan satu gaya kepemimpinan secara kaku, melainkan bersifat fleksibel sesuai dengan kondisi dan kebutuhan pegawai.

Berdasarkan paparan diatas, yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional kepala kantor dalam membentuk kinerja pegawai adalah seluruh upaya yang dilakukan oleh Kepala Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional (telling, selling, participating, dan delegating) secara fleksibel sesuai dengan kondisi organisasi, karakteristik, kemampuan, serta tingkat kedisipilinan dan loyalitas pegawai. Strategi tersebut diwujudkan melalui pembinaan,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pengarahan, pendampingan, pengawasan, pemberian motivasi, evaluasi, serta pelimpahan tanggung jawab kepada pegawai dengan tujuan meningkatkan kualitas kinerja, efektivitas pelayanan, dan pencapaian tujuan organisasi.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan adalah susunan penulisan skripsi yang disusun mulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Dalam penelitian ini, penulis membaginya ke dalam lima bab, di mana setiap bab terdiri atas subbab yang saling berkaitan. Adapun uraiannya sebagai berikut:

Bab satu berisi pendahuluan yang mencakup konteks penelitian, fokus dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, serta sistematika penulisan.

Bab dua merupakan kajian pustaka yang memuat penelitian terdahulu serta landasan teori yang menjadi dasar penelitian.

Bab tiga menyajikan pembahasan mengenai metode penelitian, meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, serta tahapan penelitian. Pembahasan adalah susunan penulisan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup.

Bab empat berisi pembahasan mengenai hasil penelitian melalui penyajian dan analisis data, yang mencakup gambaran objek penelitian, pemaparan data, analisis, serta pembahasan temuan.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Bab lima merupakan bagian penutup yang memuat kesimpulan dari keseluruhan pembahasan serta saran yang disusun berdasarkan hasil penelitian.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dilakukan untuk membantu peneliti memperoleh perbandingan serta menemukan ide-ide baru bagi penelitian selanjutnya. Pada bagian ini, peneliti menyajikan ringkasan berbagai hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik yang akan dikaji. Ringkasan mencakup temuan dari sumber yang dipublikasikan maupun yang belum dipublikasikan—misalnya skripsi, tesis, disertasi, laporan penelitian, dan jurnal. Dengan langkah ini, peneliti dapat menilai tingkat orisinalitas serta menentukan posisi penelitian yang akan dilakukan. Dengan langkah ini, peneliti dapat menilai sejauh mana keaslian penelitian serta menentukan posisi penelitian yang akan dilakukan.[20] Adapun penelitian yang relavan dan telah dilakukan oleh penulis sebelumnnya diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan M. Alvin Arzaqi pada tahun 2022 yang bejudul "*Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon Kabupaten Nganjuk"*[21]

   Penelitian kualitatif ini menunjukkan bahwa Kepala MA Al Manar Prambon menerapkan gaya kepemimpinan situasional untuk

[20] Tim Penyusun, Pedoman Penulisan Karya Ilmiah, 47

[21] M. Alvin Arzaqi, "Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon Kabupaten Nganjuk" Skripsi, (Institut Agama Islam Negeri (IAIN Kediri), 2022).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

meningkatkan kinerja para guru. Implementasi kepemimpinan tersebut diwujudkan melalui empat gaya.. Hasil penerapan kepemimpinan situasional tersebut berdampak nyata terhadap peningkatan kualitas kerja guru. Melalui gaya konsultatif, kepala madrasah mampu menumbuhkan rasa percaya diri guru baru dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Penerapan gaya instruktif berhasil membangun budaya disiplin di kalangan guru. Sementara itu, gaya partisipatif yang diwujudkan dengan pelibatan guru dalam MGMP dan KKG mampu memperkuat komitmen serta semangat kerja mereka, sehingga turut mendorong peningkatan prestasi MA Al Manar Prambo

2. Penelitian yang dilakukan Putri Wahyuli pada tahun 2019 yang berjudul " *Strategi Kepala Unit Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Penyelenggara Haji Dan Umrah Di Kementerian Agama Kabupaten Kampar"*[22]

   Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai penyelenggara haji dan umrah di kementrian agama kabupaten kampar agar pegawai bekerja dengan maksimal sehingga dapat meningkatkan pelayanan yang baik dan khususnya di bagian haji dan umrah.

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

[22] putri WahyulI, "Strategi Kepala Unit Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Penyelenggaraan Haji Dan Umrah Di Kementerian Agama Kabupaten Kampar" (Skripsi, UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU, 2019).

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

3. Penelitian yang dilakukan Bahrumi Suganda pada tahun 2018 yang berjudul " *Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt.Bprs Aman Syariah Sekampung)"*[23]

   Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (field research) dan bersifat deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. BPRS Aman Syariah Sekampung dilakukan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan, mulai dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating), pengarahan (leading), pemberian motivasi (motivating), pengendalian (controlling), hingga pengawasan (evaluating). Berdasarkan Rapor Karyawan, kinerja di PT. BPRS Aman Syariah Sekampung mengalami peningkatan dibandingkan bulan sebelumnya. Namun, meskipun terdapat peningkatan, kinerja tersebut masih belum mencapai target perusahaan, khususnya dalam aspek efisiensi dan produktivitas. Hal ini perlu menjadi perhatian khusus agar kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan hingga mampu memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

4. Penelitian yang dilakukan elisa andini pada tahun 2023 yang berjudul

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

[23] Bahrumi Suganda, "Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPRS Aman Syariah Sekampung)" (Skripsi, INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO, 2018).

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

“ peran pemimpin dalam meningkatkan pelayana haji dan umrah dikantor keenterian kabupaten kota hilir.”[24]

Penelitian ini merupaka penelitian deskriptif kualitatif, Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan kepada jamaah Haji dan Umrah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Rokan Hilir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, dalam peran pribadi, pemimpin memiliki status dan otoritas yang berkaitan dengan tanggung jawab pribadinya. Kedua, pemimpin berperan dalam proses penyusunan strategi bagi organisasi yang dipimpinnya. Ketiga, dalam peran penyampaian informasi, pemimpin bertugas mengolah serta menyampaikan berbagai informasi yang diperoleh dari lingkungan perkantoran kepada para pegawainya.

5. Penelitian yang dilakukan iksan arif maulana pada tahun 2024 yang bejudul *“Peran Gaya Kemimmpinan Situasional Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Meningkatkaj Kinerja Pegawai”*[25]

   Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan sifat deskriptif. Tujuan utamanya adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan situasional di Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat serta mengidentifikasi indikator gaya

[24] Elisa Andini, “Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Pelayanan Haji Dan Umrah Di Kantor Kementerian Kabupaten Kota Hilir” (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2023).

[25] Iksan Arif Maulana, “Peran Gaya Kemimmpinan Situasional Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Meningkatkaj Kinerja Pegawai” (UniversitasIslam Sunan Gunung Djati Bandung, 2024).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kepemimpinan situasional yang diterapkan kepala Kemenag terhadap kualitas pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan cenderung mengarah pada kepemimpinan situasional. Temuan di lapangan memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan kepala Kemenag di Kabupaten Bandung Barat sudah baik karena disesuaikan dengan kondisi dan situasi dalam proses memimpin. Faktor-faktor seperti komunikasi yang efektif, pengelolaan konflik, dan pembagian tugas yang tepat menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di bawah penerapan gaya kepemimpinan situasional tersebut.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Rismayanti dan Wahira pada tahun 2023 jurnal dengan judul *"kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di smp negeri 1 bungoro."*[26]

   Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Bungoro telah menerapkan kepemimpinan situasional karena ia menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan para guru. Namun, kepala sekolah lebih sering menggunakan gaya delegasi pada guru yang memiliki tingkat kematangan tinggi, yaitu guru yang mampu, mau, dan percaya diri. Hal ini terlihat dari instruksi kepala sekolah yang diberikan dengan sedikit pengarahan, karena guru dinilai

[26] Rismayanti and Wahira, "Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Smp Negeri 1 Bungoro," *Jurnal Administrasi, Kebijakan, Dan Kepemimpinan Pendidikan [JAKP]* 4, no. 1 (2023).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

sudah mampu menjalankan tugas yang diberikan. kepala sekolah juga memberikan gaya partisipasi pada guru yang memiliki tingkat kematangan sedang ke tinggi, guru yang mampu tetapi tidak percaya diri dibuktikan menggunakan melibatkan guru pada pengambilan keputusan, mendengarkan keluhan guru, serta memberikan bantuan. Kepemimpinan situasional kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro untuk peningkatan kinerja guru telah memenuhi standar kinerja guru dibuktikan dengan data hasil rekap penilaian kinerja guru (PKG).

7. Penelitian yang dilakukan Ahmad qurtubi pada tahun 2024 jurnal dengan judul *"Peran Kepemimpinan Situasional Dalam Menerapkan Kinerja Dan Kepuasan Anggota Tim,"*[27]

   Penelitian ini merupakan penelitian dengan Melalui metode studi literatur, penelitian ini menemukan pola adaptasi pemimpin terhadap berbagai situasi dalam organisasi modern. Hasil penelitian mengungkap bahwa kepemimpinan situasional berhubungan positif dengan kinerja tim. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan dan karakteristik tim cenderung memperoleh hasil yang lebih optimal. Selain itu, kepuasan anggota tim juga meningkat ketika pemimpin mampu memahami situasi secara tepat dan memberikan respons yang sesuai. Faktor seperti komunikasi yang efektif, pengelolaan konflik, dan pembagian tugas yang proporsional menjadi elemen penting

[27] Ahmad Qurtub, "Peran Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Kepuasan Anggota Tim," *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* 7, no. 1 (2024), http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

dalam memaksimalkan kinerja di bawah gaya kepemimpinan situasional. Meski demikian, kendala seperti kesulitan dalam menafsirkan situasi secara akurat dan adanya resistensi terhadap perubahan dapat menjadi hambatan. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya pemahaman mengenai konsep kepemimpinan situasional dan penerapannya untuk meningkatkan produktivitas serta kepuasan tim.

8. Penelitian yang dilakukan novita triyatun pada tahun 2024 jurnal dengan judul *"analisi Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal"*[28]

   Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional. Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan kerja secara keseluruhan yang dilihat dari kriteria, target, serta hasil kerja. Dalam perusahaan, kinerja karyawan berkaitan erat dengan penerapan kepemimpinan situasional. Penerapan gaya kepemimpinan ini dilakukan dengan menyesuaikan pendekatan pemimpin terhadap kondisi atau situasi karyawan. Efektivitas gaya kepemimpinan tercermin dari kesiapan karyawan dalam menerima tindakan maupun keputusan pemimpin. Melalui penerapan

[28] Novita Triyatun, "Analisi Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal," *Indonesia Research Journal on Education* 4, no. 4 (2024).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kepemimpinan situasional, pemimpin dapat memberikan dorongan atau arahan yang mampu meningkatkan produktivitas karyawan.

Berikut ini tabel persamaan dan perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu guna memepermudah pembaca.

Tabel 2. 1
Persamaan dan Perbedaan Kajian Penelitian

No.	Nama, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	M. Alvin Arzaqi pada tahun 2022 meneliti "Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Al-Manar Prambon Kabupaten Nganjuk	Kepala MA Al Manar Prambon menerapkan kepemimpinan situasional untuk meningkatkan kinerja guru. Penerapan kepemimpinan ini dilakukan melalui empat gaya Meneliti tentang kepemimpinan situasional dalam upaya menungkatkan kinerja. Menggunakan Perbedaan Penelitian sebelumnya fokus metode kualitatif Menggunakan yang disesuaikan dengan kondisi guru. Implementasi tersebut	Meneliti tentang kepemimpinan situasional dalam upaya menungkatkan kinerja. Menggunakan metode kualitatif Menggunakan teknik pengumpulan data yang sama.	Penelitian sebelumnya fokus pada kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk mengikutsertakan guru dalam kegiatan program MGMP dan KKG. Lokasi dan waktu penelitian berbeda

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

		memberikan dampak nyata terhadap peningkatan Page 10 of 27 - Integrity Submission teknik pengumpulan data yang sama. pada kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk mengikutserta kan guru dalam kegiatan program MGMP dan KKG. Lokasi waktu penelitian berbeda dan Submission ID trn:oid:::3618: 141827003kua litas kerja para guru. Melalui gaya konsultatif, kepala madrasah berhasil menumbuhkan kepercayaan diri pada guru yang baru serta membangun hubungan kerja yang harmonis		
2.	Putri Wahyuli pada tahun	Strategi yang diterapkan	Meneliti tentang	Penelitian sebelumnya

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

	2019 meneliti " Strategi Kepala Unit Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Penyelenggara Haji Dan Umrah Di Kementerian Agama Kabupaten Kampar"	oleh pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai penyelenggara haji dan umrah di Kementerian Agama Kabupaten Kampar bertujuan agar pegawai dapat bekerja secara optimal sehingga pelayanan, khususnya pada bagian haji dan umrah, dapat semakin meningkat.	kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan Metode penelitian kualitatif Meggunakan teknik pengumpulan data yang sama	hanya fokus ke strategi kepala unit dalam meningkatkan kinera Lokasi dan waktu penelitian berbeda
3.	Bahrumi Suganda Pada Tahun 2018 meneliti "Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt.Bprs Aman Syariah Sekampung"	Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. BPRS Aman Syariah Sekampung diwujudkan melalui pelaksanaan berbagai fungsi kepemimpinan , mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengarahan, pemberian	Meneliti tentang pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan Metode penelitian kualitatif Meggunakan teknik pengumpulan data yang sama	Penelitian sebelumnya fokus pada peran pemimpin yag lebih umum Lokasi dan waktu penelitian yang bebeda

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

		motivasi, pengendalian, hingga pengawasan.		
4.	Elisa Andini pada tahun 2023, meneliti "Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan pelayanan Jamaah Haji Dan Umrah Di Kantor Kementrian Kabupaten Rokan Hilir"	peran pemimpin terlibat dalam proses pembuatan strategi dalam organisasi yang dipimpinnya. Ketiga, peran yang melakukan hubungan informasi ini ialah peran yang mengeluarkan informasi-informasi yang didapatkan dari kumpulan perkantoran yang kemudian di berikan kepada pegawainya.	Meneliti tentang pimpinan dalam meningkatkan	Peneliti sebelumnya lebih fokus pada peran pemimpin umum dan layanan
5.	Iksan Arif Maulana, pada tahun 2024, meneliti "Peran Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Kemenag Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai"	gaya kepemimpinan kepala Kemenag di Kabupaten Bandung Barat berdasarkan situasi dan kondisi dalam memimpin di kantor dikategorikan baik. Faktor-faktor seperti komunikasi efektif,	Meneliti tentang kepemimpinan situasional dalam menigkatkan kinerja karyawan	Peneliti sebelumnya lebih fokus pada peran gaya kepemimpinan situasional kepala kantor kemenag

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

		manajemen konflik, dan distribusi tugas yang tepat menjadi kunci dalam mengoptimalkan kinerja pegawai di bawah kepemimpinan situasional.		
6.	Rismayanti dan Wahira Pada tahun 2023 meneliti "kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di smp negeri 1 bungoro"	kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro telah menjalankan kepemimpinan situasional sebab beliau memberikan gaya kepemimpiinan situasional sesuai dengan tingkat kematangan guru, tetapi kepala sekolah mayoritas memakai gaya delegasi pada pengajar yang memiliki taraf kematangan tinggi, guru mampu dan mau atau percaya diri yang dibuktikan menggunakan intruksi kepala sekolah pada guru menggunakan sedikit	Meneliti tentang kepemimpinan situaisonal dalam meningkatkan kinerja metode kualitatif Menggunakan teknik pengumpulan data yang sama.	Penelitiaan terdahulu fokus pada objek guru disekolah Lokasi dan waktu penelitian berbeda

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

		pengarahan sebab guru sudah mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah.		
7.	Ahmad Qurtubi pada Tahun 2024, meneliti "Peran Kepemimpinan Situasional Dalam Menerapkan Kinerja Dan Kepuasan Anggota Tim	kepemimpinan situasional memiliki korelasi positif dengan kinerja tim, di mana pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinn dengan karakteristik dan kebutuhan tim cenderung mencapai hasil yang lebih baik. Selain itu, dampak positif juga dirasakan dalam aspek kepuasan anggota tim, terutama ketika pemimpin dapat membaca situasi dengan akurat dan meresponnya dengan pendekatan yang sesuai. Faktor-faktor seperti komunikasi efektif,	Meneliti tentang kepemimpinan situaisonal dalam meningkatkan kinerja metode kualitatif Menggunakan teknik pengumpulan data yang sama.	Penelitian sebelumnya fokus pada peran pemimpin dalam meningakatkan kinerja dan kepuasan tim Lokasi dan waktu penelitian yang bebeda

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

		manajemen konflik, dan distribusi tugas yang tepat menjadi kunci dalam mengoptimalkan kinerja di bawah kepemimpinan situasional. Namun, tantangan dalam membaca situasi secara akurat dan resistensi terhadap perubahan juga diidentifikasi sebagai potensi hambatan.		
8.	Novita triyatun pada tahun 2024 meneliti "analisi Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal"	kinerja karyawan pada PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional. Kinerja karyawan ialah tingkat keberhasilan dari karyawan secara menyeluruh yang ditinjau dari kriteria, sasaran/target, dan hasil kerja. Pada suatu perusahaan	Meneliti tentang analisis kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan metode kualitatif	Penelitian terdahulu fokus pengaruh dari kepemimpinan situasional Lokasi dan waktu berbeda

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

		kinerjakaryawan kepemimpinan situasional. Melalui penerapan gaya kepemimpinan tersebut dilakukan melalui penyesuaian dengan kondisi ataupun situasi dari karyawan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang efektif ditunjukkan oleh tingkat kesiapan dari karyawan untuk menerima tindakan ataupun keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin. Melalui penerapan gaya kepemimpinan situasional dapat memberikan gebrakan atau arahan untuk meningkatkan produktivitas dari karyawan		

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dari penjelasan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa persamaan dan perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan. Persamaannya terletak pada pembahasan mengenai penerapan kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja. Sementara itu, perbedaannya muncul pada fokus penelitian, karena masing-masing studi menyoroti aspek yang berbeda. Objek penelitian yang digunakan juga bervariasi, seperti kepala sekolah, pegawai, dan guru.

Dengan demikian, penelitian yang akan dilakukan memiliki nilai kebaruan pada fokus yang lebih spesifik, yaitu mengenai penerapan Kepemimpinan Situasional kepala kantor dalam Membentuk Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso.

B. Kajian Teori

Bagian ini menguraikan teori-teori yang dijadikan landasan dan sudut pandang dalam penelitian. Pembahasan teori secara lebih luas dan mendalam bertujuan memperkuat pemahaman peneliti dalam menganalisis permasalahan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Adapun toeri yang digunakan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Situasional

a. Pengertian Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah konsep kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Teori ini menekankan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan kebutuhan situasi. Kepemimpinan situasional berupaya menggabungkan pandangan berbagai tokoh utama untuk membentuk perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi, serta berfokus pada kebutuhan bawahan atau anggota pegawai lainnya.[29]

Teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard menegaskan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut. Pendekatan ini berupaya meningkatkan efektivitas kepemimpinan melalui penyesuaian perilaku pemimpin terhadap kemampuan, motivasi, serta rasa percaya diri bawahan. Keberhasilan model ini sangat ditentukan oleh sejauh mana pemimpin mampu memahami tingkat kematangan masing-masing individu dalam organisasi. Semakin tinggi kematangan bawahan, semakin sedikit kebutuhan mereka terhadap arahan langsung, sehingga pemimpin dapat lebih memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi.[30]

Tipe kepemimpinan merupakan pendekatan dan tindakan pemimpin berdasarkan situasi yang dihadapi dan kebutuhan individu

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

[29] Noer Rohmah and Zainal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan Konsep Dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam* (Malang: Madani, 2017), 96.

[30] Feby Ayu Putri , Munanda Andin, Nur Ashilah Syafa Rangkuti and Sultan Faqih Muhammad Lubis, "Strategi Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan: Studi Teori Hersey Dan Blanchard" 4891.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

atau tim yang dipimpin. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin beradaptasi dengan tingkat kesiapan, kemampuan, dan motivasi pengikutnya untuk menentukan tipe kepemimpinan yang paling efektif, seperti dalam memberi arahan, membimbing, mendukung, atau mendelegasikan. Kepemimpinan situasional merupakan teori yang menyatakan bahwa tidak ada satu tipe kepemimpinan yang selalu cocok untuk semua situasi, melainkan pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat membaca situasi dan memilih gaya yang tepat untuk mencapai hasil optimal.[31]

Bawahan yang dinilai memiliki tingkat kematangan tinggi biasanya menunjukkan kemampuan yang memadai, kesiapan menerima tanggung jawab, serta kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas. Meski demikian, tingkat kematangan ini dapat berbeda-beda pada setiap individu karena dipengaruhi oleh jenis pekerjaan, tanggung jawab yang diberikan, dan target yang harus dicapai. Oleh sebab itu, pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan yang fleksibel agar dapat menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan tiap bawahan.

Hersey dan Blanchard menekankan bahwa kepemimpinan situasional mencakup tiga komponen utama, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi. Ketiga komponen ini saling berkaitan dan

[31] Abdul Rofik, Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Pengambilan Keputusan Organisasi Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang, (Disertasi, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2024),https://digilib.uinkhas.ac.id/39963/1/DISERTASI%20ABD.%20ROFIK.pdf

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

menjadi dasar terciptanya kepemimpinan yang efektif. Dengan demikian, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya bergantung pada kemampuan dirinya, tetapi juga pada kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kondisi, kebutuhan bawahan, serta konteks situasi yang dihadapi. Melalui sifatnya yang fleksibel, model ini memberikan arahan strategis bagi pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal. [32]

Jadi, dapat disimpulkan Kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kinerja atau kematangan bawahan serta kondisi situasi yang dihadapi. Efektivitas kepemimpinan dalam model ini ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memahami kompetensi, kemauan, dan kepercayaan diri pengikut, sehingga arahan dan dukungan yang diberikan dapat disesuaikan secara tepat. Semakin matang seorang bawahan, semakin sedikit kebutuhan mereka terhadap pengarahan langsung., dengan penekanan pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan memperhatikan keterkaitan antara pemimpin, pengikut, dan situasi, kepemimpinan situasional menjadi pendekatan yang fleksibel dan strategis dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif dan efisien.

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

[32] Nur Khoironi and Abdulloh Hamid, "Kepemimpian Situasional Dalam Pendidikan Islam," *Jurnal MUDARRISUNA* 10, no. 4 (2020), 670, https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22373/jm.v10i4.7078 Kepemimpinan.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

b. Ciri-Ciri Kepemimpinan Situasional

Seorang pemimpin yang ingin membangun hubungan yang kuat dengan bawahannya serta mengembangkan potensi mereka disarankan untuk menerapkan gamya kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

a) Pemimpin memiliki yang ramah, luwes, dan supel

Artinya, pemimpin mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dalam interaksi sosial.

b) Memiliki ilmu pengetahuan yang luas serta wawasan yang luas

Seorang pemimpin perlu memiliki pemahaman yang mendalam agar dapat membimbing dan mengarahkan bawahannya secara efektif. Tanpa pengetahuan yang memadai, tujuan organisasi sulit tercapai dengan optimal.

c) Mampu beradaptasi dan menyesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan

d) Dapat menggerakkan pengikutnya

e) Memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan

f) Mempunyai prinsip dan tujuan yang konsisten terhadap suatu masalah.[33]

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

[33] Ramayulis and Mulyadi, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2017), 196.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

c. Gaya Kepemimpinan Situasional

Hersey dan Blanchard mengembangkan kepemimpinan situasional yang di sebut kepemimpinan situasional I. Istilah kepemimpinan situasional muncul karena hersey merevisi kepemimpinan situasional I menjadi situasional II. Dalam teori kepemimpinan situasional I, hersey dan Blanchard membagi gaya kepemimpinan atas empat gaya berikut:[34]

a) S1: Telling (pemberitahuan)

Gaya kepemimpinan dengan perhatian terhadap tugas tinggi dan perhatian pada hubungan terhadap pengikut tinggi. Dengan menggunakan gaya ini, pemimpin menginstruksikan bawahan tentang tujuan apa dan bagaimana tujuan itu harus dicapai dan kemudian dengan cermat memantaunya.

b) S2: Selling (penjualan)

Gaya kepemimpinan dengan perhatian terhadap tugas tinggi, dan perhatian pada hubungan terhadap pengikut rendah. pemimpin berfokus pada komunikasi, mencapai tujuan, dan mendukung kebutuhan sosial serta emosional bawahan. Gaya ini mengharuskan pemimpin untuk membantu bawahan dengan memberikan dorongan, menawarkan ide idenya dan membangkitkan minat bawahan

c) S3: Participating (pelibatan)

[34] Usman, *Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian, & Praktik, 84.*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Gaya kepemimpinan dengan perhatian terhadap tugas rendah dan perhatian pada hubungan terhadap pengikut rendah. pemimpin tidak fokus secara eksklusif pada tujuan, tetapi menggunakan perilaku suportif yang mendorong keterampilan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini memberi bawahan kendali atas keputusan harian, tetapi tetap tersedia untuk membantu memecahkan masalah.

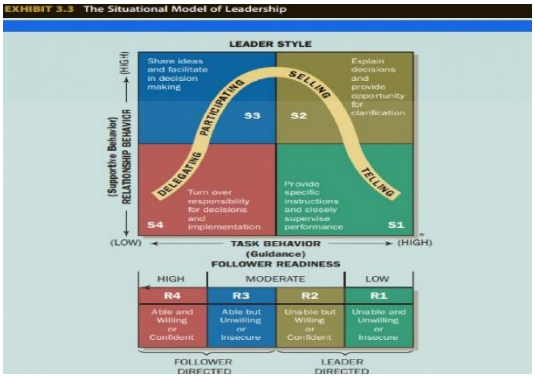
d) S4: Delegating (pelimpahan)

Gaya kepemimpinan dengan perhatian terhadap tugas rendah dan perhatian hubungan dengan pengikut tinggi. Dalam pendekatan ini, pemimpin mendukung dan memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas. Pemimpin yang mendelegasikan mengurangi keterlibatannya dalam perencanaan, pengontrolan detail, dan klarifikasi tujuan. Pemimpin mentransfer kendali kepada bawahan dan menahan diri dari campur tangan dengan dukungan yang tidak perlu.[35]

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

[35] Usman, 84.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id



Gambar 2 1 Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional di Seksi Pusat Layanan Haji dan Umrah Terpadu (PLHUT) diterapkan dengan menyesuaikan kondisi dan kinerja pegawai. Pegawai yang masih membutuhkan arahan dan pengawasan, maka pimpinan menerapkan gaya telling dengan memberikan instruksi yang jelas dan pengawasan yang ketat agar pelayanan berjalan sesuai prosedur. Bagi pegawai yang memiliki kemampuan dasar namun masih memerlukan motivasi, pimpinan akan menggunakan gaya selling melalui komunikasi yang intensif, memeberikan dorongan, serta penjelasan tujuan kerja untuk meningkatkan semangat dan komitmen pegawai. kemudian, pegawai yang sudah cukup mampu akan tetapi membutuhkan dukungan kepercayaan diri, pimpinan menerapkan gaya participating yaitu dengan melibatkan pegawai tersebut dalam pengambilan keputusan serta memberikan ruang untuk berinisiatif. Dan bagi pegawai yang telah memiliki kompetensi dan tanggung jawab tinggi, pimpinan menerapkan gaya delegating dengan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

memberikan kepercayaan penuh dalam pelaksanaan tugas, sehingga pegawai tersebut dapat bekerja secara mandiri dan profesional dalam memberikan pelayanan kepada calon jamaah haji

2. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah suatu hal yang ingin dicapai, prestasi yang terlihat, dan kemampuan pekerjaan. Kinerja begitu dibutuhkan pada suatu perusahaan agar mampu mencapai tujuan yang diinginkan dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Secara kuantitas maupun kualitas, kinerja tercapai berdasarkan hasil yang telah dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Bentuk kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan seluruh tugasnya dan merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan minat atas penjelasan dengan tugas, dan peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Istilah kinerja berasal dari kata *perfomance* atau prestasi kerja, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

mencapai tujuan organisasi bersangkuatan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etik. [36]

Mitchell dan Keith Davis mengatakan kinerja adalah fungsi dari kemampuan dikali motivasi. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilam melakukannya, namun meskipun kemampuan pegawai sangat baik apabila motivasi kerjanya rendah, sudah barang tentu kinerjanya juga akan rendah. Dalam hal ini kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, demikian juga sebaliknya motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik. [37]

b. Tujuan kinerja Pegawai

Menurut Kamus Manajemen (mutu) tujuan kinerja (performance goals) adalah, keluaran (output) terbesar individu atau organisasi yang dihasilkan dari kinerja, yang dapat diukur dan diinginkan.Sedangkan menurut Wibowo tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

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

[36] Nur Fitriane, *Manajemen Kinerja Karyawan* (Makasar: Cendekia Publisher, 2022), 1-12, https://books.google.co.id/books?id=hSedEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false.

[37] Joyce Rares, Marvilli V. F. Sumual Daud M. Liando, "Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Sario Kota Manado," *Jurnal Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan* 3 (2016), 13.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Berdasarkan beberapa pemaparan tujuan kinerja diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, yang dimaksud dengan tujuan kinerja adalahharapan yang berupa hasil kesesuaian antara upaya pencapaian individual dengan tujuan organisasi dalam hal ini tujuan organisasi aparat pemerintah.[38] Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan bagi tingkat di bawahnya. Tujuan tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya. Beberapa tingkatan tujuan tersebut antara lain.[39]

a) Corporate level merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategi dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.

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

[38] Budiyanto and Mochklas, *KINERJA KARYAWAN Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset), 13.*

[39] Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 50.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

b) Senior management level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi
c) Business-unit, functional atau department level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
d) Team level merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
e) Individual level yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organsasi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa Tujuan kinerja merupakan hasil yang diharapkan dan dapat diukur dari kinerja individu maupun organisasi, yang dicapai melalui kesesuaian antara upaya pencapaian kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan tersebut menjadi faktor penting dalam mewujudkan kinerja yang optimal, khususnya dalam organisasi pemerintahan, karena keberhasilan kinerja individu secara langsung mendukung tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

c. Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Masalah kinerja karyawan merupakan masalah yang selalu dihadapi oleh manajemen di setiap perusahaan, sehingga manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Perusahaan kemudian dapat mengadopsi kebijakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan dan harapan perusahaan. Kontribusi kinerja pegawai diperlukan untuk mencapai target. Peningkatan kinerja karyawan dicapai melalui perencanaan karir karyawan, pelatihan dan pengembangan karir. Tujuannya adalah untuk meningkatkan keuntungan seperti meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan dimaksudkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas hidup mereka dan memberi mereka kesempatan untuk memajukan dan mengembangkan karir mereka.

Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar prabu Mangkunegara dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :

a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan skill. Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya

b) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.[40] Dan seorang karyawan juga harus memilki kesiapan dalam kinerjanya.

Menurut Dalyono, kesiapan adalah suatu bentuk kemampuan individu yang cukup baik secara fisik ataupun mental. Arti dari kesiapan fisik berarti memiliki tenaga yang cukup dan kesehatan yang baik, sedangkan arti kesiapan mental yaitu yaitu memiliki

[40] Surya Akbar, "Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan," *Jurnal Jiaganis* 3, no. 2 (2018), 4-5.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

minat dan motivasi yang cukup untuk melakukan suatu kegiatan.[41] Menurut Chaplin, kesiapan adalah tingkat perkembangan dari kematangan atau kedewasaan yang menguntungkan untuk mempraktekkan sesuatu.

Dan menurut Anoraga kerja merupakan sesuatu yang dikeluarkan oleh seseorang sebagai profesi untuk mendapatkan penghasilan. Sedangkan menurut Hasibuan kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan tertentu.[42] Kuswana menyebutkan bahwa ciri-ciri seorang yang memiliki kesiapan kerja adalah mencakup:

a. Mengetahui, dan memahami apa yang akan dilakukan dalam pekerjaannya sesuai jabatan yang diembannya;
b. Berpengetahuan mengenai prasarat kerja berdasarkan dimensi, pengetahuan faktual, pengetahuan konseptual, pengetahuan prosedural, dan pengetahuan yang saling terkait; Berpengetahuan bagaimana harus berperilaku sebagai tenaga yang kompeten;
c. Mempunyai persfektif positif, minat dan motivasi terhadap setiap aturan yang diberlakukan dalam lingkungan pekerjaannya;

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

[41] Mohamad Muspawi and Ayu Lestari, "Membangun Kesiapan Kerja Calon Tenaga Kerja," *Jurnal Literasional* 4, no. 1 (2020), 8, https://doi.org/10.1093/oseo/instance.00208803.
[42] muspawi And Lestari, "Membangun Kesiapan Kerja Calon Tenaga Kerja," , 113.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

d. Bersikap positif dan menerima resiko sebagai akibat pekerjaan dan lingkungannya;Memahami dan dapat mengatasi masalah akibat pekerjaan.[43]

d. Bentuk Kinerja Pegawai

a. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan bentuk perilaku dan sikap pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kedisiplinan kerja bagi pegawai akan memberikan dampak suasana kerja yang menyenangkan. Hal ini tentu menjadi lebih semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Disiplin yang baik tercermin dari besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang di berikan kepadanya.

Disiplin kerja adalah alat yang dimanfaatkan oleh pemimpin untuk berinteraksi dengan karyawan agar mereka dapat mengubah sikap dan tingkah laku guna meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab dalam mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan beserta norma sosialnya.

Menurut Hasibuan "Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku". Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi

[43] Muspawi and Lestari, 114.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan yang dimaksud dengan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.[44]

Disiplin sangat dibutuhkan baik individu yang bersangkutan maupun instansi, karena disiplin sangat membantu individu untuk meluruskan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam suatu kantor. Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesadaran, kerelaan dan kesedian seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan sekitarnya. Dengan demikian disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan.[45]

b. Loyalitas Kerja

Loyalitas karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan stabilitas dan kesuksesan tercapainya tujuan perusahaan. Era persaingan bisnis yang sangat kompetitif ini

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[44] Hasibuan, J. S., & Handayani, R, (2017), "Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan," Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, hal 418– 428.

[45] Nur Fadilah, 2023, " Pengaruh Disiplin Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Sulselbar Cabang Polman," Universitas Sulawesi Barat

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

membuat perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki perasaan loyalitas terhadap perusahaan.Pada era ini, dimana tingginya tingkat persaingan dan dinamika pasar yang cepat berubah, perusahaan yang berhasil mempertahankan loyalitas karyawan cenderung lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi tantangan.[46] Pegawai yang loyal cenderung meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja, retensi karyawan membaik, dan terciptanya lingkungan pekerjaan yang positif, Oleh karena itu, loyalitas penting dimiliki oleh setiap pegawai.

Loyalitas pegawai didefinisikan sebagai sikap seorang pegawai yang terbentuk melalui proses kognitif dan afektif, sikap tersebut tercermin dengan perilaku yang aktif, secara sukarela, serta timbal-balik, sikap tersebut juga ditandai dengan karyawan yangdapat mengidentifikasi diri dengan keterikatan dan dedikasi terhadap organisasi, kelompok kerja, dan pimpinan. Menurut Harahap loyalitas dikatakan sebagai perasaan setia seseorang terhadap suatu hal yang mana kesetiaan tersebut tidak hanya kesetiaan fisik, melainkan kesetiaan non-fisik yang berupa pikiran dan perhatian. Terdapat pendapat lain yang menyatakan bahwa loyalitas karyawan ialah sikap yang

[46] wo, H., Dhari, A. W., & Violinda, Q. (2025). Employee Loyalty Is Reviewed From Compensation, Work Environment, and Workload through Job Satisfaction. Journal of Business Management and Economic Development, 3(01), 131–141. https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i01.1260

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

ditunjukkan pegawai dengan selalu mendukung dan berada di arah yang sama dengan tujuan organisai.[47]

Loyalitas karyawan menurut Meschke,[48] terdiri dari tiga aspek, yaitu:

1. Identifikasi (identification) dapat disebut dengan hubungan relasional antara individu dengan objek yang mereka hargai, ditandai dengan sikap karyawan yang mengatakan hal-hal baik mengenai pekerjaan mereka dan menjunjung tinggi kepentingan organisasi.
2. Keterikatan (attachment) digambarkan sebagai keterikatan emosional karyawan dengan perusahaan tempat mereka bekerja, keterikatan (attachment) juga didefinisikan dengan sikap karyawan yang setia terhadap organisasi dan berani melakukan pengorbanan agar tetap menjadi bagian organisasi. didefinisikan dengan karyawan yang melakukan pengorbanan untuk tetap berada di dalam organisasi.
3. Dedikasi (dedication) merupakan sikap seorang karyawan yang menunjukkan kebanggaan terhadap organisasi dan anggotanya, serta berani bertanggung jawab ketika melakukan kesalahan.

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

[47] Niken Angraini, Umi Anugerah Izzati, 2025, " 14penelitian Asliloyalitas Karyawan Dalam Berbagai Setting Organisasi: Literature Review," Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Jawa Timur,

[48] Meschke, S. (2021). Employee loyalty: Intercultural comparison of European and East Asian approaches. In Employee Loyalty: Intercultural Comparison of European and East Asian Approaches. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68425-9

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Seorang pegawai yang memiliki loyalitas akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dengan berusaha untuk memberikan hasil terbaik dan berusaha keras untuk mempertahankan reputasi perusahaannya, semakin tinggi perasaan loyalitas yang dimiliki oleh pegawai terhadap perusahaannya maka akan semakin besar kesetiaan, kepatuhan, dan ketaatannya terhadap peraturan organisasi.[49] Sedangkan, menurut Febriyanti & Izzati, karyawan dengan tingkat loyalitas tinggi akan membuat terjadinya stabilitas dalam melakukan pekerjaan, peningkatan kualitas dan produktivitas dalam melakukan pekerjaan, meningkatkan retensi karyawan, serta meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan.[50]

Kesimpulan dari Loyalitas pegawai yaitu merupakan sikap kesetiaan, komitmen, dan dedikasi pegawai terhadap organisasi yang tercermin melalui dukungan terhadap tujuan organisasi, tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, serta kesediaan untuk menjaga nama baik perusahaan. Loyalitas tidak hanya berupa kesetiaan secara fisik, tetapi juga melibatkan keterikatan

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

[49] Liana, Y., Megantoro, W., & Priyo S, D. (2023). Loyalitas Karyawan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Lensa Informatika Surabaya. Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial, 20(1), 821–829.

[50] Febriyanti, A. B., & Izzati, U. A. (2024). Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Loyalitas pada Karyawan Bagian Produksi Relationship between Organizational Culture and Loyalty in Production Employees. Character Jurnal Penelitian Psikologi, 11(01), 241–255. https://doi.org/10.26740/cjpp.v11i1.61274

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

emosional, pikiran, dan perhatian terhadap kemajuan organisasi. Menurut Meschke, loyalitas pegawai terdiri atas tiga aspek utama, yaitu identifikasi (identification), keterikatan (attachment), dan dedikasi (dedication). Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik, mempertahankan kualitas kerja, meningkatkan retensi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Oleh karena itu, loyalitas menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung stabilitas organisasi dan pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan berkelanjutan.

3. **Strategi kepala kantor dengan Kepemimpinan Situasiasional dalam membentuk kinerja**

Kementerian haji dan umrah adalah salah satu lembaga pemerintahan indonesia yang bertugas menyelengarakan urusan pemerintah dibidang penyelenggara ibadah haji dan umrah, dimana didalamnya mencakup berbagai perumusan kebijakan, pelaksanaan dan memberikan pelayanan publik seperti pembinaan, serta pelindungan bagi jamaah haji dan jamaah umrah. Kementerian ini bertanggung jawab dan berorientasi pada kepentingan jemaah, mulai dari tahap perencanaan, pendaftaran, pembinaan, pemberangkatan, hingga pemulangan.

Dalam upaya meningkatkan pelayanan yang optimal, keberadaan seorang pemimpin sangat penting. Maka dari itu, kepemimpinan di

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

seksi pusat layanan haji dan umrah terpadu menerapkan kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja pegawai, penerapan kepemimpinan situasional dapat terlihat salah satunya pada saat pimpinan memberikan arahan, pimpinan mempunyai pada prinsip bahwa staf memiliki kemampuan teknis yang baik, bahkan dalam beberapa aspek lebih unggul dibandingkan pimpinan. Namun, pimpinan juga memiliki pengalaman yang lebih luas. Oleh karena itu, potensi yang dimiliki staf harus disalurkan secara optimal. Pimpinan tidak pernah memperlakukan staf seolah-olah mereka tidak mampu. Namun Sebaliknya, pimpinan selalu menanyakan kendala yang dihadapi staf, mendengarkan penjelasan mereka mengenai cara menyelesaikan masalah, dan apabila diperlukan, pimpinan akan memberikan tambahan arahan atau contoh penyelesaian. Maka bawahan atau staf didorong untuk memilki inisiatif, temasuk dalam hal pengambilan keputusan. Meskipun keputusan akhir berada ditangan pimpinan.

Dan dalam penerapan hubungan manusia (human relation) juga menjadi perhatian penting. Dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas, pimpinan berupaya menciptakan suasana kerja yang nyaman, karena kenyamanan merupakan dari hubungan kekeluargaan di lingkungan kerja. Hal tersebut diwujudkan melalui penataan ruang yang lebih fungsional, penyediaan area istirahat yang memadai, serta

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

perhatian terhadap kebutuhan fisik staf, karena mengingat beban kerja di layanan haji yang cukup tinggi.

Selain itu, dalam memberikan inspirasi kepada staf, pimpinan menggunakan pendekatan yang relevan sesuai kebutuhan individu. Pimpinan dapat memberikan kejelasan tujuan, memfasilitasi pengembangan keterampilan, memberikan dukungan emosional, maupun memberikan otonomi penuh ketika staf dianggap mampu. Pendekatan ini bertujuan untuk memberdayakan staf sehingga mereka dapat berkontribusi secara optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

4. Gaya kepemimpinan situasional kepala kantor dalam membentuk kinerja pegawai

Gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai. Dalam konteks Kantor Kementerian haji dan umrah Kabupaten Bondowoso, kepala kantor menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi, kemampuan, serta kemauan pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat. Kepala kantor kemnterian haji dan umrah terpadu menyakini bahwa kebahagian dan semangat bawahan atau staf dalam melakukan pekerjaan tidak dapat dipaksakan, melainkan harus tumbuh dari dalam diri merekan sendiri. Maka, pemimpin berupaya memberikan motivasi dan dorongan agar

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pegawai atau staf memiliki gairah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka.

Namun demikian, dalam kondisi tertentu yang bersifat mendesak seperti halnya pada saaat pendataan jamaah haji yang harus segera diselesaikan. Pimpinan akan bersikap lebih tegas dengan memberikan intruksi yang jelas sesuai dengan kebutuhan dan situasi. Dalam memberikan arahan kepada pegawai, kepala kantor berpegang pada prinsip bahwa pegawai memiliki kemampuan teknis yang lebih baik dibandingkan dengan atasan atau pimpinan. Tetapi tidak diragukan bahwa pemimpin lebih banyak memiliki pengalaman. Oleh karena itu pemimpin berusaha mengembangkan potensi yang dimiliki pegawai. Sedangkan saat pegawai mengalami kendala, atsan akan terdahulu menanyakan permasalahan yang dihadapi dan melihat bagaimana upaya yang akan dilakukan oleh pegawai dalam menyelesaikannya.

Selain itu, pemimpin berupaya menumbuhkan iklim kerja kolaboratif dengan membangun komunikasi dua arah. Pegawai didorong untuk menyampaikan ide, masukan, maupun hambatan yang mereka temui di lapangan. Dengan demikian, pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai tingkat kenerja masing-masing pegawai baik yang membutuhkan bimbingan lebih intensif maupun yang telah mampu bekerja secara mandiri.[51]

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

[51] Astono, diwawancarai peneliti, Bondowoso, 20 Npvember 2025.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Adapun penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang berjenis studi kasus yaitu mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini merupakan suatu model penelitian kualitatif yang terperinci tentang individu atau suatu unit sosial tertentu selama kurun waktu tertentu.[52] Pendekatan kualitatif digunakan karena beberapa alasan yaitu pertama pendekatan kualitatif ini dapat menemukan kenyataan-kenyataan sebagaimana terdapat dalam data. Kedua, lebih dapat menguraikan latar penelitian secara penuh serta dapat membuat keputusan-keputusan. Ketiga, lebih dapat menemukan pengaruh yang mempertajam hubungan-hubungan antara yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian, dalam hal ini

[52] Dimas Assyakurrohim, "Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif," *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer* 3, no. 1 (2023), 3, https://doi.org/https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

adalah semua pihak yang berkaitan dengan kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di seksi pusat layanan haji dan umrah terpadu (plhut) kantor kementerian Haji dan Umrah kabupaten bondowoso.

Metode penelitian kualitatif adalah pendekatan dinamis dan mendalam yang bertujuan untuk mengeksplorasi kekayaan pengalaman manusia. Berbeda dengan metode kuantitatif yang sangat bergantung pada angka dan data yang dapat diukur, penelitian kualitatif lebih menekankan pada pemahaman makna dan kontekstualisasi perilaku manusia. [53] Salah satu karakteristik utama yang mendefinisikan penelitian kualitatif adalah fokusnya pada kedalaman daripada keluasan. Pendekatan ini berusaha untuk menggali detail pengalaman manusia, sering kali melalui narasi dan cerita pribadi yang mengungkapkan kompleksitas kehidupan sosial.[54] Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena tertentu, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan sebagainya yang secara holistik dideskripsikan dalam bentuk kata-kata yang menggambarkan kondisi apa adanya. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan metode kualitatif dengan analisis data bersifat induktif/kualitatif.[55]

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

[53] Creswell & Poth, 2017

[54] Loso Judijanto et al., *RESEARCH DESIGN (Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif)* (Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024), 32.

[55] Feny Rita Fiantika et al., *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi, 2022), 5, https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat ketika akan diadakan nya sebuah penelitian/observasi dalam rangka untuk memperoleh sebuah data yang akurat untuk sebuah penelitian. Adapun lokasi penelitian ini berlokasi di kantor kemenenterian agama bondowoso yang terletak di Jl. KH. Asyari No.125, Blk. Timur, Kademangan, Kec. Bondowoso, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur 68217. Penelitian ini dilakukan di kantor kementerian haji dan umrah bondowoso dengan beberapa pertimbangan alasan sebagai berikut:

Keunikan penelitian ini terletak pada ciri khas dan komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan kepada calon jemaah haji yang mengutamakan kepentingan jamaah di atas kepentingan pribadi, di mana pegawai tetap memberikan pelayanan meskipun berada di luar jam kerja atau waktu istirahat apabila terdapat jemaah yang membutuhkan bantuan. Dengan slogan yang menjadi ciri khas di seksi pusat layanan haji dan umrah kementerian haji dan umrah yaitu " Siap Memberikan Layanan Terbaik dan Terindah"

Penerapan kepemimpinan situasional yang disesuaikan dengan kondisi kerja dan kemampuan pegawai inilah yang mendorong peneliti untuk mengkaji lebih mendalam mengenai kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja pegawai.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

C. Subyek Penelitian

Menurut Arikunto subjek penelitian adalah memberi batasan subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang dipermasalahkan. Dalam sebuah penelitian, subjek penelitian mempunyai peran yang sangat strategis karena pada subjek penelitian, itulah data tentang variabel yang peneliti amati. Pada penelitian kualitatif subjek penelitian disebut dengan istilah informan, yaitu orang yang memberikan informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. [56] Adapun subjek utama (key informan) dalam penelitian ini yaitu:

1) Kepala Seksi Pusat Layanan Haji Dan Umrah Terpadu (PLHUT): Drs. Astono, M.Hi
2) Karyawan bagian Seksi Pusat Layanan Haji Dan Umrah Terpadu (PLHUT)
    a. Bapak Rudi Haryanto, S.M
    b. Ibu Dewi Lestari
    c. Ibu Yeni Wulandari
    d. Bapak Eko Hariadi
3) Calon jamaah haji 2026

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

[56] Arikunto S, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2016, 26).

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data kualitatif bersifat eksploratif yang melibatkan analisis dan penelitian mendalam. Metode pengumpulan data kualitatif terutama difokuskan untuk memperoleh wawasan, penalaran, dan motivasi. Karena data kualitatif tidak dapat diukur, peneliti lebih memilih metode atau alat pengumpulan data yang terstruktur sampai batas tertentu. Metode-metode pengumpulan data kualitatif dapat diuraiakan sebagai berikut:

1) Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti disini secara langsung turun ke lapangan untuk mengamati fenomena yang sedang terjadi. Melalui observasi ini, peneliti dapat memperoleh gambaran nyata mengenai situasi dilapangan, sehingga mampu mengidentifikasi permasalahan secara lebih mendalam yang terjadi dilapangan. Data dari observasi ini dapat dikaitkan dengan teknik pengumpulan data yang lain seperti kuorsioner atau wawancara, serta dianalisis dalam konteks teori dan penelitian sebelumnya.[57] Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi non-partisipasif, dimana peneliti mendatangi tempat yang hendak diteliti namun peneliti hanya menjadi pengamat independen**.**

Melalui metode observasi data yang diperoleh adalah data penunjang diantaranya:

[57] Syafrida Hafni Sahir, *Metodologi Penelitian* (Jogjakarta: PENERBIT KBM INDONESIA, 2021), 30.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

a. Gaya kepemimpinan situasional di seksi pusat layanan haji dan umrah terpadu
   1) Kepala menerapakan gaya telling kepada pegawai dengan memberikan dan menjelaskan tugas secara rinci dan detail
   2) Kepala menerapakan gaya selling kepada pegawai dengan
   3) Kepala menerapakan gaya participating
   4) Kepala menerapakan gaya delegating
b. Kepala menerapakan gaya Tingkat kinerja pegawai di seksi pusat layanan haji dan umrah terpadu
   1) Kepala menerapakan gaya telling kepada pegawai dengan memberikan dan menjelaskan tugas secara rinci dan detail
   2) Kepala menerapakan gaya selling kepada pegawai dengan
   3) Kepala menerapakan gaya participating
   4) Kepala menerapakan gaya delegating
5) Strategi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja pegawai di seksi pusat layanan haji dan umrah terpadu
   1) Kepala menerapakan gaya telling kepada pegawai dengan memberikan dan menjelaskan tugas secara rinci dan detail
   2) Kepala menerapakan gaya selling kepada pegawai dengan
   3) Kepala menerapakan gaya participating
   4) Kepala menerapakan gaya delegating

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

2) Wawancara

Wawancara ialah proses komunikasi atau interaksi untuk mengumpulkan informasi dengan cara tanya jawab antara peneliti dengan informan atau subjek penelitian. Dengan kemajuan teknologi informasi seperti saat ini, wawancara bisa saja dilakukan tanpa tatap muka, yakni melalui media telekomunikasi. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara mendalam guna menggali pengalaman, persepsi, dan penilaian mengenai kepemimpinan situasional kepala seksi pusat layanan haji dan umrah dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor kementerian haji dan umrah. Proses wawancara dilakukan secara langsung dengan kepala seksi, pegawai, staf serta calon jamaah haji dan msyarakat yang melakukan pelayanan di kantor kementerian haji dan umrah.

Pada peneltian ini menggunakan jenis pedoman wawancara semiterstruktur, dimana peneliti melakukan wawancara sesuai dengan panduan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya, namun bersifat fleksibel sehingga peneliti dapat menyesuaikan atau menambah pertanyaan sesuai dengan situasi dan respon dari informan. Teknik ini digunakan agar peneliti dapat menggali informasi secara lebih mendalam, sekaligus memastikan jawaban tetap sesuai dengan fokus penlitian.[58] Data yang diperoleh melalui teknik wawancara

[58] Judijanto et al., *RESEARCH DESIGN (pendekatan kualitatif dan kuantitaif), 39.*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

menunjukkan beberapa bentuk praktik kepemimpinan situasonal yang diterapkan olehb kepala seksi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

a. Bagaimana gaya Kepemimpinan situasional kepala kantor kementerian haji dan umrah dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan menggunakan 4 gaya kepemimpinan situaisonal yang mencakup gaya telling, gaya selling, gaya perticipating, dan gaya delegating
b. Bagaimana bentuk kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan kepala menerapakan disiplin dan loyalitas kepada pegawai dan 4 gaya dari kepemimpinan situasional yaitu kepala memberikan menerapakan gaya selling pada karyawan baru, gaya telling di terapakan kepada, gaya perticipacing di terapakan kepada, dan gaya delegating diterapkan kepada
c. Strategi kepala kantor dalam membentuk kinerjapegawai di kementerian haji dan umrah dalam meningkatkan kinerja pegawai

3) Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik pengumpukan data dengan menganalisa dan menghimpun dokumen yang dibuat oleh objek sendiri. Dokumentasi merupakan suatu teknik yang bisa dilaksanakan untuk

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

memperoleh deskripsi dari sudut pandang subyek, baik melalui gambar, dokumen tertulis maupun dari elektronik.[59]

Dalam menggunakan metode ini, peneliti dalam mengumpulkan dokumen data-datanya untuk dijadikan bahan dalam kajian penelitian yaitu yang memiliki hubungan dengan kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di seksi pisat layanan haji dan umrah terpadu kantor kementrian agama bondowoso seperti visi misi yang tertulis, struktur organisasi, keadaan karyawan, dan dokumen lainnnya. Metode dokumentasi ini merupakan kegiatan pengumpulan data yang berupa foto – foto, data pendukung dan lain – lainnya yang diperoleh saat wawancara.

Adapun fokus-fokus penelitian pada tahap dokumentasi ini adalah sebagai berikut:

a. Penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala kantor kementerian haji dan umrah kepada para pegawai
    1) bagaimana Kepala menerapakan gaya telling kepada pegawai lama baru dan pegawai lama
    2) bagaimana Kepala menerapakan gaya selling dalam memberikan tugas kepada pegawai
    3) bagaimana Kepala menerapakan gaya participating dalam memberikan tugas dan arahan kepada pegawai

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

[59] Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: remaja rosdakarya, 2013), 221.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

4) Kepala menerapakan gaya delegating

b. Bentuk kinerja di kementerian haji dan umrah

1) Bagaimana kedisiplinan yang di terapakan di kantor kementerian haji dan umrah

2) Bagaimana loyalitas yang di terapakan di kantor kementerian haji dan umrah

c. Strategi kepemimpinan situasional kepala kantor kementerian haji dan umrah

1) Strategi kepala dalam membentuk kinerja pegawai di kementerian haji dan umrah

2) Strategi kepala kepada pegawai dengan menggunaka gaya selling

3) Strategi kepala kepada pegawai dengan menggunaka gaya participating

4) Strategi kepala kepada pegawai dengan menggunaka gaya delegating

E. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat simpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.[60]

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan model analisis data kualitatif deskriptif (berupa kata-kata bukan angka). Menurut Miles, Huberman, dan Saldana analisis data dapat dilakukan melalui tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yang meliputi Kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.[61] Adapun langkah-langkah analisis data menurut Miles, Huberman, dan Saldana sebagai berikut:

1) Kondensasi Data (Data Condensation)

   Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan, memfokuskan, menyederhanakan, pengabstraksikan, dan menstransformasikan catatan lapangan, transkip wawancara, dokumen serta materi empiris lainnya.

2) Penyajian Data (Data Display)

   Lagkah selanjutnya adalah menyajikan data (display data). Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, penggambaran diagram alur, flowchart dan lain sebagainya. Penyajian data yang paling sering digunakan yaitu dengan menyajikan data dalam bentuk teks yang bersifat anaratif. Dengan penyajian data, dapat memudahkan peneliti

[60] Siti Fadjarajani et al., *Metode Penelitian Pendekatan Multidisipliner* (Gorontalo: Ideas Publishing, 2020), 202-207.

[61] Fadjarajani et al, 244.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

untuk memahami kejadian yang ada dilapangan dan merencanakan kegiatan selanjutnya yang sesuai dengan apa yang telah dipahami

3) Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi (Conclusion Drawing or Verification)

Langkah ketiga dalam analisis data menurut Miles dan Huberman yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan awal masih bersifat sementara dan masih bisa berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap berikutnya. Jika pada tahap awal data yang diperoleh memiliki bukti yang kuat dan valid pada saat peneliti ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan dapat dikatakan kesimpulan yang kredibel atau sudah benar dan sesuai dengan kondisi lapangan. Dengan demikian, kesimpulan yang kredibel merupakan kesimpulan yang dapat menjawab permasalahan utama dalam fokus penelitian.

F. Keabsahan Data

Dalam sebuah penelitian, keabsahan data untuk memperoleh hasil yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan serta dapat dipercaya oleh seluruh pihak. Sedangkan dalam melaksanakan uji keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi.

Triangulasi adalah teknik yang menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan menggunakan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus mengecek kredibilitas dari

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

berbagai teknik pengumpulan data tersebut. Data yang diperoleh juga lebih tuntas, konsisten, dan pasti.[62]

Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti meggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

a. Triangulasi teknik

maksudnya menggabungkan 3 teknik pengumpulan data yaitu observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk memeriksa kebenaran data yang diberikan oleh informan tertentu. Jika ketiga teknik tersebut menghasilkan data yang sama, maka hal ini semakin memperkuat validitas temuan peneliti.

b. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber yaitu peneliti mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama dengan peneliti membandingkan data yang diperoleh dari kepala kantor, pegawai kementerian haji dan umrah, dan calon jamaah haji. Apabila informasi yang diberikan oleh berbagai sumber menunjukkan konsistensi, maka data tersebut dianggap lebih kredibel.

Dalam penelitian ini, peneliti mewawancari beberapa pihak yang meliputi kepala seksi, pegawai dan calon jamaah haji untuk menbandingkan hasil dari informasi yang diperoleh. Misalnya untuk menguji dalam proses pelayanan dan keramahan yang ada di kantor seksi pusat layanan haji dan umrah terpadu kementerian haji dan umrah

[62] Wahyuni et al., *Metodologi Penelitian Kualitatif, 61-62*.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kabupaten bondowoso, data tersebut dikumpulkan dan di uji dengan membandingkan pernyataan dari berbagai informan seperti kepala seksi, pegawa dan calon jamaah haji. Setelah data terkumpul kemudian diuraikan mana data atau informasi yang sama dan mana yang berbeda dari ketiga sumber tersebut

G. Tahap-Tahap Penelitian

Untuk memahami proses penelitian yang dilaksanakan oleh penulis, dari awal sampai akhir sehingga perlu dijelaskan beberapa tahapan penelitian. Tahapan penelitian umumnya dibagi menjadi tiga tahapan yang mencakup tahapan pra-lapangan, tahapan pekerjaan, dan tahap analisis data.

1) Tahap pra-lapangan

Pada tahap pra-lapangan peneliti harus melalui beberapa tahapan yang meliputi:

a. Menyusun rancangan penelitian diantaranya menetapkan judul, latar belakang permasalahan, tujuan penelitian, dan metode penelitian
b. Memilih lapangan penelitian
c. Mengurus surat perizinan
d. Pemilihan sumber data atau informan
e. Menyiapkan perlengkapan penelitian
f. Etika penelitian

2) Tahap pelaksanaan lapangan

Tahap pelaksanaan lapangan merupakan tahap dimana peniliti melakukan penelitian dilapangan. Pada tahap ini, peneliti terjun

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

langsung ke lokasi penelitian untuk memperoleh dan mendapatkan data melalui teknik pengumpulan data obsevasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Mempelajari latar penelitian dan mempersiapkan diri
b. Memasuki lapangan
c. Mengggali serta mengumpulkan data
d. Melakukan evaluasi data

3) Tahap analisis data

Tahapan ini merupakan tahap terakhir dari proses penelitian. Pada tahap ini peneliti mengolah dan menganalisis semua data yang diperoleh dari sumber selama kegiatan penelitian. Kemudian, peneliti membuat kesimpulan yang akan disusun dalam bentuk karya ilmiah.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

Dalam penelitian ini penulis akan menggali tentang kepemimpinan situasional kepala seksi Dalam meningkatkan kinerja pegawai di Seksi pusat layanan haji dan umrah Terpadu (plhut) kantor kementerian haji Dan umrah kabupaten bondowoso. Pembahasan ini merupakan tindak lanjut dari penggalian dan pengumpulan data yang telah dilakukan oleh peneliti. Data yang telah terkumpul dari informan kunci dan pendukung akan diolah dan dijelaskan secara rinci sehingga mampu menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini.

A. Gambaran Objektif Penelitian

Objek penelitian skripsi ini adalah Seksi pusat layanan haji dan umrah Terpadu (plhut) kantor kementerian haji Dan umrah kabupaten bondowoso. Adapun hasil yang diperoleh dari proses penelitian adalah sebagai berikut:

1. Profil Kementerian Agama Bondowoso

Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kabupaten Bondowoso secara geografis terletak di area pusat perkotaan (pusat administrasi) Kabupaten Bondowoso, tepatnya di Kelurahan Kademangan, Kecamatan Bondowoso, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur.Kantor ini menempati lokasi strategis di dataran rendah bagian tengah Bondowoso yang dikelilingi oleh lanskap perbukitan. Berikut adalah rincian detail letak geografis kantor tersebut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dengan Titik Koordinat dan Alamat ResmiAlamat Baru: Jl. KH. Asyari No. 125, Blok Timur, Kademangan, Kecamatan Bondowoso, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur 68217.Aksesibilitas: Berada di tepi jalan raya utama kota, memudahkan akses koordinasi bagi seluruh KUA dari 23 kecamatan, baik yang berasal dari daerah dataran tinggi maupun lereng pegunungan.

Batas Wilayah di Sekitar Kantor Secara mikro di area perkotaan, tata letak kantor Kemenag Bondowoso dikelilingi oleh zona pemukiman, fasilitas pendidikan, dan instansi pemerintahan daerah:Utara: Area pemukiman penduduk Kelurahan Kademangan dan akses menuju jalur luar kota arah Situbondo.Timur: Wilayah persawahan pinggir kota dan jalur logistik ke arah timur.Selatan: Kawasan pusat kota Bondowoso, dekat dengan fasilitas publik dan area komersial Jalan diponegoro.Barat: Berbatasan dengan area perkantoran dinas lokal dan kompleks pendidikan Islam kota.

Sebelumnya, pelayanan haji dan umrah berada di bawah Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso. Namun, dengan dibentuknya Kementerian Haji dan Umrah Republik Indonesia, terjadi penyesuaian tugas dan fungsi penyelenggaraan haji dan umrah sesuai kebijakan pemerintah. Perubahan ini bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan profesionalisme pelayanan. Kehadiran Kementerian Haji dan Umrah

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

diharapkan dapat memperkuat koordinasi serta meningkatkan kualitas pelayanan haji dan umrah bagi masyarakat.

2. Profil Haji dan Umrah

Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso merupakan instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang pelayanan keagamaan, khususnya pelayanan haji dan umrah bagi masyarakat. Instansi ini memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan administrasi, informasi, bimbingan, serta pendampingan kepada calon jamaah haji dan umrah agar proses pelayanan dapat berjalan dengan baik, tertib, dan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso berupaya memberikan pelayanan yang ramah, cepat, dan mudah diakses oleh masyarakat. Selain itu, instansi ini juga terus meningkatkan kualitas pelayanan melalui kerja sama antar pegawai, kedisiplinan kerja, serta penerapan pelayanan yang profesional dan humanis. Oleh karena itu, komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan pelayanan yang efektif dan berkualitas.

3. Visi dan Misi kementerian Haji dan Umrah

a. Visi

Mewujudkan memastikan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah berjalan sesuai dengan prinsip profesionalisme, transparansi,

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

akuntabilitas, berorientasi pada kepuasan jemaah, sehat, serta sesuai tuntunan syariat

b. Misi

Misi kementerian haji mencakup beberapa point sebagai berikut:

1) Menjamin hak konstitusional umat islam dalam beribadah
2) Penguatan kualitas keagamaan dan spiritualitas ummat
3) Penguatan kelembagaan keagamaan negara
4) Diplomasi keagamaan dan peran global indonesia
5) Pelayanan, pembinaan, dan perlindungan kesehatan jamaah
6) Pembinaan, Pelayanan, dan Pengawasan PIHK dan PPIU
7) Pengembangan ekosistem ekonomi haji dan umrah
8) Pengawasan penyelengaraan ibadah haji dan umrah

4. Struktur Organisasi

Organisasi dan intansi yang baik dan sesuai dengan prinsip adalah organisasi yang memeliki pengelola sesuai dengan standart yang ada. Pengelola dikelompokkan kedalam wadah yang di sebut struktur supaya tugas dan tanggung jawab tiap bagian jadi lebih jelas dan tertata dan memudahkan koordinasi dan komunikasi dengan anggota

Seksi pusat layanan haji dan umrah terpadu kantor kementerian haji dan umrah memiliki struktur organisasi yang baik sebagaimana berikut:

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id



Gambar 4 1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Kantor Kementerian Haji dan Umrah terdiri atas Kepala kantor yang bertugas memimpin, mengoordinasikan, mengendalikan, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas serta program kerja sesuai bidang yang menjadi tanggung jawabnya, Asisten Pribadi yang membantu pimpinan dalam pengaturan jadwal, pengelolaan surat-menyurat, penyusunan bahan rapat, serta koordinasi dan komunikasi dengan berbagai pihak, dan juga melayani pendaftaran calon jamaah haji, Penata Layanan Operasional yang bertanggung jawab mengelola dan menata layanan operasional kantor kemenhaj, Pengadministrasian Perkantoran yang melaksanakan kegiatan administrasi umum, pengarsipan dokumen, pengelolaan surat masuk dan keluar, serta penyusunan laporan administras,dan melayani proses pelimpahan. dan Pengolah Data dan Informasi yang bertugas mengumpulkan, mengelola, memverifikasi, menganalisis, serta menyajikan data dan informasi calon jamaah haji sebagai bahan pendukung pelaksanaan tugas, penyusunan laporan, dan pengambilan keputusan di lingkungan kantor.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

5. Data pegawai Dan Staf

Data pegawai dan di kantor kementerian haji dan umrah sebanyak 10 pegawai yang berstatus aktif dan memiliki tugas sesuai dengan jabatannnya, adapaun daftar data pegawai tersebut dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 4. 1
Data pegawai pegawai kementerian haji dan umrah
Kabupaten bondowoso

No.	Nama	NIP	Jabatan
1	Drs. H. Astono, M.HI	197002061995031001	Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor kemenhaj
2	RUDI HARYANTO, S.M.	197710012005011002	Penata Layanan Operasional (Jabatan Pelaksana) pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor
3	SRI WAHYUNI, S.Pd.I	196910092005012002	Pengolah Data dan Informasi (Jabatan Pelaksana) pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah
4	Dewi Lestari	-	Pramubakti dengan kekhususan asisten pribadi kepala kemenhaj
5	Yeni Wulandari	-	Pramubakti pendamping bendahara/keuangan
6	Subir	196901032006041002	Pengadministrasi Perkantoran (Jabatan Pelaksana) pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

7	Eko Hariadi	198005302025211008	Pengadministrasi Perkantoran (Jabatan Pelaksana) pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah
8	Firmansyah, S.HI	198403032025211023	Penata Layanan Operasional (Jabatan Pelaksana) pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah
9	Raga satya	-	Security
10	Muzakki	-	Driver

B. Penyajian Data dan Analisis

Pada tahap ini peneliti menyajikan beberapa hasil data yang diperoleh selama melaksanakan penelitian di Seksi pusat layanan haji dan umrah Terpadu (plhut) kantor kementerian haji Dan umrah kabupaten bondowoso dengan data yang didapat melalui hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang selanjutnya dipaparkan dengan rinci berdasarkan fokus penelitian dan temuan yang ada di lapangan.

Pada bagian penyajian data ini peneliti akan membahas mengenai kondisi sebenarnya yang ada di lokasi penelitian, yaitu mengenai kepemimpinan situasional kepala seksi Dalam meningkatkan kinerja pegawai di Seksi pusat layanan haji dan umrah Terpadu (plhut) kantor kementerian haji Dan umrah kabupaten bondowoso.

1. Gaya kepemimpinan Situasional di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso

Dari hasil observasi dan wawanacara yang telah dilakukan oleh peneliti terkait penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala seksi layanan haji dan umrah kantor kementerian haji dan umrah kabupaten

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

bondowoso yaitu adalah menggunakan salah satu gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan situasional yang mana gaya kepemimpinan itu di terapkan untuk semua pegawai dan staf yang ada di seksi layanan haji dan umrah kantor kementerian haji dan umrah.[63]

Gaya kepemimpinan ini memungkinkan kepala kantor layanan haji dan umrah kantor kementerian haji dan umrah menyesuaikan dengan sumber daya manusia (SDM) staf dan juga menyesuaikan dengan kondisi dan kondisi yang ada dilapangan.[64] Pernyataan ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan bapak Drs. Astono, M.Hi, selaku kepala kantor di kantor kementerian haji dan umrah sebagai berikut:

> " yang saya lakukan kaitannya dengan pola kepemimpinan disini itu, saya pertama melihat SDM Staf itu tidak sama, kita juga memperlakukannya secara berbeda, contohnya staf yang punya tipe suka kerja diluar kantor, suka bekendara maka tugas-tugas yang saya berikan tugas-tugas luar kota, seperti bapak subir saya berikan tugas untuk mengurusi paspor, untuk memhubungi jamaah. Karna mereka memang suka seperti itu sehingga dapat melaksanakan tugas dengan senagn hati dan dia senang karena tidak duduk dikantor, dan staf yang suka di administrasi ya kita kasi tugas di administrasi"

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

[63] Observasi peneliti di Kementerian haji dan umrah, 6 Mei 2026
[64] wawancara kepala Kementerian haji dan umrah, 6 Mei 2026.

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id



Gambar 4 2 Kepala dan Pegawai Rapat Rutinan

Pernyatan dari bapak kepala juga didukung oleh pernyatan ibu dewi selaku asisten pribadi dari bapak kepala di seksi pusat layanan haji dan umrah kantor kementerian haji dan umrah, beliau menyatakan bahwa:

> " iya mbak, di sini kepemimpinan bapak yaitu menyseuaikan dengan sumber daya manusia stafnya dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada disini, kalau dilihat dari pembagaian tugas bapak itu lihat dari kemampuan staf dan juga kenyamanan staf, misal seperti bapak subir itu beliau kan lebih suka kerja diluar kantor jadi sama bapak diberikan tugas yang berhubungan diluar kantor seperti bertemu dengan jamaah langsung untuk mengurusi berkas haji, terus staf yang lebih teliti diberikan tuags di adiministrasi dan juga keuangan seperi bu wulan itu."[65]



Gambar 4 3 Kegiatan Pelayanan Di Luar Kantor

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

[65] Dewi, diwawancara oleh peneliti 6 mei 2026

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Hal serupa juga disampaikan oleh ibu wulan selaku pramubakti keuangan di seksi pusat layana haji dan umrah kantor kementerian haji dan umrah, beliau menyatakan bahwa:

> " iya, menurut saya kepemimpinan bapak ini dalam memimpin yaitu melihat kondisi dan juga kemmapuan stafnya mbak, jadi baliau itu tidak menyamaratakan semua pekerjaan kepada staf. Biasanya bapak itu melihat dulu siapa yang mampu dibidang ini dan juga bapak itu melihat bagaimana kumnikasi antara staf dan jamaah, jadi kalau misal staf ini lebih mudah bekomunikasi dengan jamaah maka diberikan tugas pelayana secara langsung. Dan juga yang lebih berkompeten dibidang keuangan maka ya diberikan tugas di bidang keuangan seperti itu mbak. Selain itu, bapak juga melihat situasi kerja yang ada, jadi kalau ada staf yang sedang banyak pekerjaan maka tugas bisa dialihkan sementara kepada staf lain agar pekerjaan tetap berjalan dengan baik."[66]

Dari pernyataan wawancara tersebut bisa dipastikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapakan oleh kepala seksi pisat layanan haji dan umrah kantor kementerian haji dan umrah adalah kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang menggunakan gaya sesuai dengan tingkat kemampuan dan kemauan pengikut. Esensi pendekatan situasional berdasarkan kemampuan dan kemauan pengikut. Pendeketaan ini menyesuaikan dengan kondisi dan situasi dilapangan dan juga bawahan. Terdapat empat gaya utama dalam kepemimpinan situasional, diantaranya yaitu: Telling gaya ini memperhatikan terhadap tugas tinggi dan perhatian pada hubungan terhadap pengikut tinggi. Gaya ini memberikan arahan secara langsung dan spesifik kepada bawahan dengan komunikasi terjadi satu arah dari

[66] Wulandari, 7 mei 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

atasan ke pengikut**.** Selanjutnya selling pada gaya ini pemimpin menawarkan ide-idenya kepada pengikut dan meminta pengikut untuk memberikan masukan agar memperbaiki ide tersebut, komunikasi terjadi dua arah**.** kemudian participating yaitu gaya kepemimpinan lebih menekankan pada kerja sama dan perticipatif aktif dari para staf dalam pengambilan keputusan. Terakhir yaitu delegating yaitu gaya kepemimpinan dimana atasan memberikan kebebasan yang lebih besar untuk para staf berkreasi, berinovasi, dan berimprovisasi, karena atasan menyakini bahwa pengikutnya mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.

a. Kepala seksi menggunakan gaya selling

hasil wawancara dengan mengajukan pertanyaan terkait dengan penerapan gaya selling dalam penerapan gaya kepemimpinan sitausional bapak Drs. Astono, M.Hi selaku kepala seksi pusat layanan haji dan umrah kementerian haji dan umrah kabupaten bondowoso sebagai berikut:

> "seperti yang saya katakan di awal bahwa dalam kepemimpinan situasional ini yang saya lihat adalah SDM para staf, karna SDM para staf berbeda-beda dan juga memperlakukan sesuai dengan kondisi dan situasi staf. Contohnya seperti staf baru saya jelaskan secara rinci tugas-tugasnya apa saja yang harus dilakukan, jadi staf itu nanti mampu untuk mengerjakn tugas-tugasnya dengan baik"[67]

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

[67] Astono, diwawancarai oleh peniliti, 6 Mei 2026

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala seksi menerapak gaya selling pada pegawai ataupun staf baru dengan menjelaskan secara rinci dan detail mengenai tugas-tugas yang akan diberikan kepada para pegawai dan staf.

Pernyataan tersebut juga dipertegas lagi oleh bapak eko hariadi selaku pengadministrasian perkantoran yang menyatakan bahwa:

> "kalau bapak kepala waktu memberikan tugas itu sama beliau dijelaskan secara rinci dan detail bagaimana tugas tersebut dikerjakan dan penyelesaiannya bagaimana"[68]

b. Kepala seksi menggunakan gaya telling

hasil wawancara dengan mengajukan pertanyaan terkait dengan penerapan gaya telling dalam penerapan gaya kepemimpinan sitausional bapak Drs. Astono, M.Hi selaku kepala seksi pusat layanan haji dan umrah kementerian haji dan umrah kabupaten bondowoso sebagai berikut:

Dalam wawancara ini kepala seksi pusat layan haji dan umrah menerapakn gaya telling yang mana gaya tersebut adalah salah satu dari gaya utama kepemimpinan situasional.

> " pada saat pemberian tugas saya jelaskan secara detail dan juga rinci apa saja yang harus dikerjakan, cara mengerjaknnnya bagaimana dan kapan tuags itu harus selesai terutama pada staf baru ya, agar nantinya minim akan kesalahan dan revisi"[69]

[68] Eko hariadi, di wawancarai oleh peneliti 7 Mei 2026
[69] Astono, diwawancarai oleh peniliti, 6 Mei 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Pada wawanacara ini bapak kepala juga menjelaskan tentang gaya telling yang beliau terapakan di kepemimpinanya, pernyatannya yaitu:

> "untuk staf lama mungkin sudah paham akan tugasnya dan juga lebih berpengalaman, saya lebih ajak ngobrol dan bertanya pendapat mereka tentang apa yang kurang dan perlu di perbaiki. Dan kalau staf yang sudah paham banget terutama staf lama ya saya kasi kepercayaan penuh untuk menyelesaikan tugasnya dan nantinya bisa membantu staf lainnya yang mengalami kesuiltan pada saat mengerjakan tugas. Contohnya seperti staf yang tidak bisa komputer maka akan dibantu oleh staf yang bisa menggunakan kompuer. Sedangkan untuk staf baru saya jelaskan secara rinci dan detail tugasnya apa saja yang harus dan saya buat skema terlebih dulu lalu dikerjakan dan nantinya melaporkan kepada saya langsung"[70]

Pemaparan tersebut diperkuat lagi oleh ibu dewi, beliau menyatkan:

> "iya, bapak kepala itu orangnya konkrit detail dan juga rinci tapi bukan bermaksud untuk perfeksionis tapi lebih kalau diarahkan langsung oleh beliau itu dan ikut skema yang beliau buat maka, pekerjaan lebih mudah di mengerti dan minim revisi, jika tidak ikuta arahan beliau kadang dalam mengerjakn tugas itu sering tidak sesuai atau ada yang terlupakan itu mbak"[71]

c. Kepala seksi menggunakan gaya participating

Pada wawancara tersebut kepala seksi pusat layanan haji dan umrah juga menjelaskan tentang participating dan delegating yang diterapkan di kepemimpinannya.

Dalam wawancara ini kepala seksi pusat layan haji dan umrah menerapakn gaya participating yang mana gaya tersebut adalah salah satu dari gaya utama kepemimpinan situasional.

[70] Astono, diwawancarai oleh peniliti, 6 Mei 2026
[71] Dewi, diwawancarai oleh peniliti 19 Mei 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

> "Ketika ada permasalahan atau program yang akan dijalankan, saya mengajak pegawai untuk berdiskusi dan memberikan masukan. Saya memberikan kesempatan kepada mereka untuk menyampaikan pendapat karena mereka juga memahami kondisi pekerjaan di lapangan. Jadi pegawai itu merasa di hargai, Dengan cara seperti itu juga keputusan yang diambil menjadi hasil kesepakatan bersama dan pegawai merasa lebih dihargai serta bertanggung jawab terhadap tugas yang dijalankan."[72]

Pemaparan tersebut diperkuat lagi oleh ibu dewi, beliau menyatkan:

"iya, bapak seering melibatkan kita ketika rapat kan ada diskusi ataupun musyawarah, nah kita itu di beri kesempatan untuk menyampaikan pendapat ataupun usulan kita, jadi bapak itu membeerikan ruang untuk semuanya bisa menyampaikan"[73]

Pemaparan tersebut diperkuat lagi oleh ibu wulan selaku pramubakti keuangan, beliau menyatkan:

> "sangat sering, jadi sebelum bapak membuat keputusan walaupun bapak itu punya ide sendiri bapak tidak pernah menggunakan ide sendiri secara langsung, tetapi selalu menawarkan kepada staf ya jadi menawarkan dulu misal perubahan ruangan, nah itu bapak tanya bagaimana posisinya silahkan sampaikan nanti ide tersebut di pertimbangkan lagi sama bapak dengan peertimbangan yang logis"[74]

d. Kepala seksi menggunakan gaya delegating

Pada wawancara tersebut kepala seksi pusat layanan haji dan umrah juga menjelaskan tentang delegating yang diterapkan di kepemimpinannya.

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

[72] Astono, diwawancarai oleh peniliti, 6 Mei 2026
[73] Dewi, diwawancarai oleh peneliti 8 Mei 2026
[74] Wulan, diwawancarai oleh peniliti 19 Mei 2026

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Dalam wawancara ini kepala seksi pusat layan haji dan umrah menerapakn gaya delegating yang mana gaya tersebut adalah salah satu dari gaya utama kepemimpinan situasional.

> "Untuk beberapa pekerjaan tertentu, saya memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai yang memang sudah memahami tugas dan tanggung jawabnya. Saya tidak harus selalu mengawasi secara langsung karena mereka sudah memiliki kemampuan dan pengalaman yang cukup. Saya hanya memberikan arahan umum mengenai target yang harus dicapai, sedangkan pelaksanaannya saya serahkan kepada masing-masing pegawai. Seperti ketika ada staf yang tidak bisa komputer, maka saya serahkan kepada staf yang bisa membantu dalam hal tersebut. Namun, saya tetap melakukan pantau dan evaluasi agar pekerjaan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan."[75]

Pemaparan tersebut diperkuat lagi oleh ibu dewi, beliau menyatkan:

> "ada kalanya kita dituntut untuk cerdas dalam menyikapi setiap tugas, adakalanya bapak itu hanya memberikan dengan kode atau arahan singkat. Dari arahan tersebut, kami sudah memahami apa yang harus dilakukan. Beliau juga memberikan kepercayaan kepada kami untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab masing-masing. jika ada kendala atau kesulitan, bapak tetap ada siap memberikan arahan dan membantu mencarikan solusi. Tetapi bapak tanya sama kita apa yang menjadi kendala dalam pekerjaan itu"[76]

Maka berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang diterima oleh peneliti, maka dapat di ketahui bahwa kepemimpinan kepala seksi pusat layana haji dan umrah kantor kementerian haji dna umrah kabhupaten bondowoso yaitu kepemimpinan situasional yang mana kepemimpinan disesuaikan odengan situasi, kondisi dan juga SDM para staf.

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

[75] Astono, diwawancarai oleh peniliti, 6 Mei 2026
[76] Dewi, diwawancarai oleh peniliti 19 Mei 2026

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

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

Dalam praktiknya kepala seksi meneapkan gaya Directing atau pengarahan kepada staf yang baru atau masih membutuhkan arahan dan bimbingan secara detail dan konkrit untuk memahami apa saja tugasnya dan bagaimana menjalankan tugasnya, Coaching diterapkan kepada staf yang sudah memiliki kemampuan 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 flesibel menunjukkan bahwa kepala seksi memahami pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai situasi yang dihadapi dan melihat SDM yang ada di seksi pusat layanan haji dan umrah, sehingga kinerja staf dapat terjaga dan tujuan pelayanan dapat tercapai secara efektif.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

2. Bentuk Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Di Kementerian Haji Dan Umrah Kabupaten Bondowoso

Dalam menghadapi bentuk kinerja kepala kantor kemeterian haji dan umrah yaitu menggunakan pendekatan humanis, dimana mengedepankan komunikasi yang baik, sikap saling menghargai, serta memberikan arahan dan motivasi kepada pegawai agar dapat bekerja secara maksimal. Dan kepala kantor tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga memahami situasi dan kendala apa yang dihadapi oleh pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat dan calon jamaah haji.[77] Dan bentuk kinerja di Kantor Kementerian Haji dan Umrah yaitu dengan membuat SKP (sasaran kinerja pegawai), dasar dari kinerja selama setahun adalah dengan melaporkan secara periodik yaitu triwulan 1, triwulan 2, triwulan 3.

Selain itu, bentuk kinerja yaitu pegawai juga menunjukkan sikap disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yang terlihat dari kepatuhan terhadap aturan kerja, ketepatan dalam menyelesaikan tugas, serta konsistensi dalam memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Pegawai juga memiliki loyalitas yang tinggi terhadap instansi, yang tercermin dari komitmen mereka dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan calon jamaah haji, kesediaan untuk bekerja sama antar

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

[77] Obsevasi, di Kementerian haji dan umrah, 6 mei 2026

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pegawai, serta kesungguhan dalam membantu menyelesaikan berbagai kebutuhan dan permasalahan jamaah.[78]

a. Disiplin Pegawai

Disiplin pegawai di kementerian haji dan umrah terlihat dari kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, baik terkait jam kerja, kehadiran, ketaatan dalam berpakain dan ketaatan dalam mengerjakan pekerjaannya.[79] Pegawai hadir tepat waktu dan melaksanakan tugas sesuai jadwal yang telah ditentukan serta berupaya menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Selain itu, disiplin juga terlihat dari konsistensi pegawai dalam memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat dan calon jamaah haji.



Gambar. Ikut dalam pelaksanaaan Apel pagi

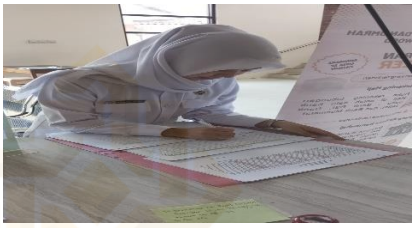
Pada wawancara tersebut kepala kantor pusat layanan haji dan umrah juga menjelaskan tentang bagaimana dispilin pegawai yang ada di kementerian haji dan umrah:

"Dalam kinerja pegawai disini itu yang terpenting di siplin dan juga loyal, nah dispilin dan loyal terhadap apa. Kalau disiplin

[78] Observasi, di Kementerian haji dan umrah, 6 mei 2026
[79] Observasi, di Kementerian haji dan umrah, 8 mei 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

seperti pada saat jam kerja pegawai tidak boleh memakai sendal ya karna kan masi dijam kerja itu termasuk dalam sikap disiplin, kalau disiplin kerja seperti dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas harus tepat waktu. Dan juga mereka harus disiplin dalam berpakaian, makanya disini semua seragamnya sama kalau senin selasa kita memakai warna putih ya, selasa rabo kita memakai buat yang laki-laki mengenakan jas hitam dan sarung, sedangkan untuk yang perempuan memakai jas hitam dan hijab putih."[80]



Gambar. Pegawai melakukan absensi manual

Pernyataan tersebut di pertegas lagi oleh ibu dewi selaku asisten kepala kantor yang menyatakan bahwa:

"dispilin terhadap apa dulu, kalau disiplin terhadap kerja, kita harus patuh terhadap peraturan yang ada ya mbak, seperti dalam hal kerapihan pakaian kita harus patuh contohnya seperti kita tidak boleh memakai sendal ketika sedang dalam melayani ya walaupun disini ga keliatan ya mbak. Nah kalau dalam disiplin kerja kita harus mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang bapak tentukan ya, karna kan hari itu juga pekerjaan kita dikoreksi oleh beliau. Juga ketepatan waktu dalam masuk kerja, ketika kita ada hal yang harus diurus dan memungkin untuk telat maka kita harus izin terlebih dahulu dan menyampaikan keperluan kita."

b. Loyalitas Pegawai

Loyalitas pegawai ditunjukkan melalui komitmen yang tinggi terhadap instansi dan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pegawai berupaya memberikan pelayanan

[80] Astono, diwawancarai oleh peniliti, 6 Mei 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

terbaik kepada masyarakat dan calon jamaah haji dengan penuh kesungguhan dan dedikasi. Loyalitas juga terlihat dari kemauan untuk bekerja sama dengan rekan kerja, menjaga nama baik instansi, mementingkan pelayanan walaupun di jam istirahat, dan serta kesediaan membantu menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam proses pelayanan.[81] Sikap tersebut menunjukkan adanya rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan pelayanan public dan adanya pendekatan humanis antara pegawai dan Masyarakat.



Gambar. Para staf membantu dalam pengumpulan koper

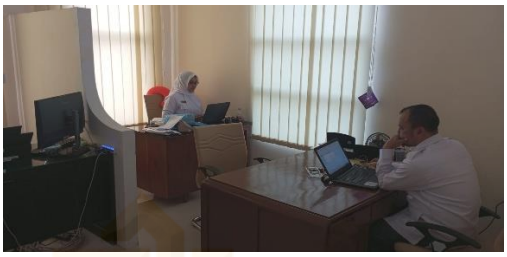
Pernyataan ini disampaikan juga oleh bapak Drs. Astono, M.Hi. selaku kepala kantor pusat layanan haji dan umrah:

> "Dan kalau loyalitas itu disini memiliki komitmen bahwa kita sangat mementingkan kepentingan pelayanan terhadap masyarakat terutama pada calon jamaah haji, ketika kita melayani maka kita fokus unutuk melayani apa saja yang diperlukan calon jamaah haji dan ketika calon jamaah haji juga ada yang kebingungan maka kita harus siap siaga dalam melayani dan memberikan apa saja yang diperlukan. Misal dalam pelimpahan haji, itu sering kali jamaah bingung terhadap sistemnya, maka kita sebagai pegawai dan staf memberikan alur atau cara-cara

[81] Obsevasi, di Kementerian haji dan umrah, 6 mei 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

unutuk pelimpahan tersebut dan memberitahu apa saja berkas yang diperlukan, ketika ada berkas yang salah print atau fotokopi maka disini juga disediakan tempat ya biar jamaah tidak bolak balik keluar hanya untuk print atau fotokopi berkas-berkas yang kurang"[82]



Pernyataan tersebut di pertegas kagi oleh bapak firman selaku penata layanan operasional yang menyatakan bahwa:

"Kalau loyalitas itu kita dituntut untuk saling membantu sesama staf dalam hal apapun contonya seperti ketika ada staf baru ataupun lama belum paham cara mengoperasikan komputer nah kita sebagai yang lebih berpengalaman maka membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan dan bimbingan, jadi disini bapak kepala itu mempercayakan staf yang sudah banyak pengalaman untuk membantu staf yang belum terlalu paham sama tugasnya seperti cara pekerjaan juga dalam hal apapun contohnya cara mengoperasikan komputer. Bukan hanya itu tapi dalam hal pelayanan juga ya, contohnya dalam hal mengurus berkas-berkas para calon jamaah haji nah itu kan membutuhkan tenaga yang banyak karna juga kan jamaah banyakn ya begitu. "

Pada wawancara tersebut kepala kantor kementerian haji dan umrah juga menjelaskan tentang SKP (sasaran kinerja pegawai), dasar dari kinerja selama setahun aadalah dengan melaporkan secara periodik yaitu triwulan 1, triwulan 2, triwulan 3.

" Pada awal tahun membuat SKP artinya yang mau di capai selama setahun itu apa saja dan dalam skp itu harus ada hubugannya dengan atasan jadi, ada objek atasan langsung yang di ambil oleh bawahan, hal tersebut ditentukan diawal tahun.

[82] Astono, diwawancarai oleh peniliti, 6 Mei 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

> Kemudian dari sasaran itu yang sudah di setujui oleh atasan dan bawahan pekerjaan tersebut dengan target berapa, nah ini menjadi dasar kinerja selama setahun"[83]

Pemaparan tersebut diperkuat lagi oleh bapak Rudi beliau menyatakan:

> "iya, Setiap awal tahun kami memang menyusun SKP sesuai dengan tugas dan target yang harus dicapai. SKP itu disesuaikan dengan target kerja pimpinan dan instansi. Jadi, Selama pelaksanaannya, kami juga melaporkan capaian kinerja secara berkala pada setiap triwulan. Kan ada triwulan 1, triwulan 2, triwulan 3. Dari laporan itu nantinya akan dilihat mana target yang telah ditetapkan dapat tercapai."[84]

Pendekatan tersebut juga dilakukan oleh kepala kantor kementerian hahi dan umrah, Kepala kantor menerapkan satu pendeketan yaitu pendekatan humanis atau kekeluargaan.[85] Pernyataan ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan bapak Drs. Astono, M.Hi, selaku kepala kantor kementerian haji dn umrah sebagai berikut:

> " dalam bentuk kinerja itu yang pertama saya lakukan karna menggunakan pendekatan humanis, pertama-tama itu sebagai manusia untuk dihargai pekerjaannya, jika terjadi kesalahan maka yang kita hitung adalah kebenarannya, ibaratnya ada seratus tugas dan delapan puluh berhasil yang kita sebut baiknya bukan kegagalannya. dan hal tersebut juga saya terapakan untuk melayani masyarakat dan jamaah, karena disini ketika ada jamaah maka mereka tidak sekedar dianggap sebagai tamu melainkan keluarga, jadi ketika ada jamaah untuk konsultasi ataupun hal lainnya itu kita cara melayaninya tidak terlalu formal jadi ketika staf duduk dikursi dan ada jamaah maka staf lebih memilih duduk berdampingan dengan jamaah dan melayani apa saja yang diperlukan, kita juga melayani para jamaah itu di grup whatsApp

[83] Astono, diwawancarai oleh peniliti, 6 Mei 2026
[84] Rudi, diwawancarai oleh peniliti, 6 Mei 2026
[85] Astono, 6 Mei 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

jadi keluhan apa secara langsung dan tidak langsung kita tahu lebih cepat dan merespon lebih cepat lagi"[86]



Gambar 4 4 Pelayanan Pengumpulan Koper Jamaah Haji 202

Pernyataan tersebut didukung dengan wawancara bersama ibu dewi yang menyatakan:

> **"** bapak itu ketika kita menyelesaikan tugas dan laporan ke beliau kan dikoreksi terlebih dahulu dan dicek ya mba, dan ketika pekerjaan tersebut ada salah maka beliau tidak langsung seperti menyalahkan tetapi beliau mengapresiasi dengan berterima kasih untuk pekerjaan yang selesai dan benar, untuk tugas yang masih salah beliau tanya apa yang jadi penyebab atau kendala ketika mengerjakan tugas tersebut beliau langsung dan untuk pelayana disini kita melayani jamaah dengan sebaik mungkin dan cepet mbak"

Pernyatan tersebut juga di pertegas lagi oleh bapak rudi selaku penadministrasian umum di seksi pusat layanan haji dan umrah kantor kementerian haji dan umrah yang menyatakan:

> " iya, kalau bapak kepala ketika memberikan tugas itu secara rinci dan detail, juga mengedepankan kerja sama antar staf. Ketika ada staf yang mengalami kesulitan maka kita sebagai rekan kerja yang mungkin sudah berpengalama ya terutama staf lama maka staf lama itu membantu staf yang mengalami kesulitan dan kendala dalam pekerjaannnya. Kalau di pelayana contohnya ketika ada jamaah yang mau mengurusi pelimpahan pendaftaran maka kita layani dengan sebaik dan secepat mungkin"[87]

[86] Astono, 6 Mei 2026
[87] Rudi Haryono, 7 Mei 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id



Gambar 4 5 Staf Melayani Pendaftaran Haji

Pernyatan diatas juga di pertegas lagi oleh ibu sri hidayati selaku calon jamaaah haji tentang bagaimana pelayanan dan kinerja staf yang ada di seksi pusat layanan haji dan umrah yang menyatakan:

> "alhamdulillah mbak selama saya pengurusan dari awal hingga pemberangkatan semuanya dilayani dengan sangat baik, pelayanannya oke pokoknya semuanya diberi kemudahan untuk kelancaran kami, di grup whatsApp ada informasi juga dan disediakan forum pengaduan, kemudian dari bapak kepala juga memberikan panduan untuk cara-cara pada saat pelaksanaan haji dan memberikan buku panduan. Pelayananya juga cepet ga tunggu lama-lama dna ga berbelit-belit itu yang saya alami mbak, kalau keramahan stafnya juga ramah dan cepet nanggapinya ketika ada kekurangan atau kekeliruan itu cepet ngatasinnya."[88]

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakuakan dapat diketahui bahwa bentuk kinerja dan pelayanan yang diberikan oleh kepala dan staf di seksi pusat layanan haji dan umrah sudah berjalan dengan optimal dan memberikan kepuasan kepada calon jamaah haji dan masyarakat. Hal tersebut terlihat dari parktik kepala dan kinerja staf serta pelayanan yang cepat, responsif, serta adanya kemudahan dalam proses administrasi maupun penyampaian informasi

[88] Sri hidayati, 8 Mei 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kepada jamaah. Selain itu, tersedianya grup WhatsApp dan forum pengaduan juga menunjukkan adanya upaya dari pihak seksi pusat layanan haji dan umrah untuk membangun komunikasi yang efektif dengan calon jamaah haji sehingga informasi yang di dapat dan diterima dengan jelas juga tepat waktu.

Keramahan dan sikap tanggap staf dalam menangani kekurangan maupun kendala yang dihadapi jamaah menjadi salah satu bentuk pelayanan prima yang diterapkan di seksi pusat layanan haji dan umrah. Sikap tersebut mencerminkan bahwa pegawai tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga mengutamakan kenyamanan dan kepuasan masyarakat dalam memperoleh pelayanan. Pelayanan yang tidak berbelit-belit dan penyelesaian masalah yang cepat juga menunjukkan adanya koordinasi dan kerja sama yang baik antar pegawai dalam menjalankan tugasnya.



Gambar 4 6 Pelayanan Yang Sedang Berlangsung

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

3. Strategi kepimpiminan situasional Dalam membentuk kinerja di kantor kementerian haji Dan umrah kabupaten bondowoso

Dalam melakukan Strategi yang dilakukan oleh kepala seksi adalah dengan pembinaan internal dan pembinaan eksternal, pembinaan internal dilakukan melalui pemberian arahan, pengawasan, motivasi, serta evaluasi kerja kepada pegawai agar mampu menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Selain itu, kepala seksi juga menerapkan komunikasi yang terbuka dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi serta kemampuan pegawai, sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif dan produktif.[89]

Sedangkan dalam pembinaan eksternal bekerja sama dengan kemenetrian agama sepertti bagaimana pelayanan kemenag membimbing pelayanan yang ada di seksi pusat layanan haji dan umrah terpadu kantor kemnetrian haji dan umrah. Pernyataan ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan bapak Drs. Astono, M.Hi, selaku kepala seksi pusat layanan haji dan umrah di kantor kementerian haji dan umrah sebagai berikut:

> "strategi yang lakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah pembinaan internal, pembinaan internal itu adalah mereka yang sudah mapan dan bagus akan membina yang masih pemula. Contoh staf yang belum bisa surat menyurat maka dia akan di bimbing sama yang sudah bisa membuat surat menyurat. Dan juga saya lakukan dengan pengarahan langsung dan diskusi, ketika pengarahan langsung itu saya lakukan ketika rapat, disini rapat rutinan setiap senin dan kamis itu yang dimanfaatkan untuk mengatasi persoalan-persoalan yang ada di kantor. Saya juga melakukan pemantau langsung terhadap staf jadi ketika di beri

[89] Obsevasi, di Kementerian haji dan umrah, 6 mei 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

tugas maka kita pantau bagaimana penyelesaiannnya serta membeerikan motivasi bagaimana merka untuk tetap semnagat kerja dan meningakatkan potensi mereka."[90]

Pernyatan sesuai dengan isi wawancara oleh ibu wulan selaku pramukbakti di kantor seksi pusat layanan haji dan umrah, yang menyatakan bahwa:

" iya, bapak kepala sering memberikan arahan itu dilakukan ketika rapat yang dilakukan setiap hari senin dan kamis itupun rutin. Seperti saya dibidang keuangan yang membantu di accountingnya, jadi kalau selesai kegiatan ya kita membuat LPJ sesuai arahan beliau. Dan beliau memberikan motivasi juga bagaiamana cara melayani masyarakat ya terutama calon jamaah haji."[91]



Gambar 4 7 Kepala Memberikan Arahan Kepada Pegawai Dan Staf

Pernyataan tersebut dipertegas lagi oleh ibu dewi selaku asisten pribadi bapak kepala seksi, yang menyatakan bahwa:

" iya mbak, bapak kepala sering memberikan arahan kepada para staf, karena disini ada rapat rutinan setiap hari senin dan kamis, kalau arahan untuk tugas beliau sangat detail, dan adakalanya kita juga dituntut untuk cerdas dalam menyikapi setiap tugas. Adakalanya bapak memberikan tuags hanya dengan kode jadi beliau cuma senyum jadi beliau seperti mengatakan tolong senyum ketika melayani jamaah begitu"[92]

[90] Astono, 6 Mei 2026
[91] Wulandari, 7 Mei 2026
[92] Dewi, Mei 8 Mei 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Kepala seksi melakukan strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan menerapakn pembinaan internal dan eksternal, pengarahan langsung, pemantauan serta memberikan motivasi kepada para pegawai. Pembinaan internal dilakukan dengan melibatkan para pegawai yang telah mampu dan berpengalaman untuk kemudian membimbing dan mendampingi pegawai yang belum bisa atau kurang paham akan pekerjaanannya. Selain itu, juga dilakukan pengarahan langsung kepada para pegawai melalui rapat rutin yang di laksanakan setiap seminggu 2 kali yaitu di hari senin dan kamis. Dalam rapat tersebut menjadi wadah untuk diskusi dan menyalurkan ide-ide dari kepala maupun para pegawai. Serta memberikan arahan bagaimana ketika melayani para masyarakat dan calon jamaah haji.

Kepala seksi juga melakukan pemantauan secara langsung terhadap tugas yang diberikan. Hal ini bertujuan untuk memastikan apakah berjalan sesuai target dan ketentuan yang berlaku serta sesuai arahan yang diberikan dan memberikan motivasi kepada pegawai agar selalu semangat dalam bekerja, meningkatkan bakat dan potensi diri, serta memberikan pelayanan yang ramah, sopan dan baik kepada masyarakat. Strategi kepemimpinan tersebut menunjukkan adanya penerapan kepemimpinan situasional yang menyesuaikan pendekatan dengan kondisi dan kemampuan masing-masing pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian haji dan umrah kabupaten bondowoso.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Tabel
Temuan data

No.	Fokus penelitian	Temuan data
1	gaya kepemimpinan di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso	a. Gaya kepemimpinan disesuaikan dengan kondisi kerja, situasi yang dihadapi, serta kemampuan (SDM) masing-masing pegawai. b. Kepala kantor tidak menerapkan satu pola kepemimpinan yang sama kepada seluruh staf. c. Kepala kantor menerapkan 4 gaya kepemimpinan situasional yaitu selling, telling, participacing dan delegating d. Pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi, karakteristik, dan minat pegawai. e. Penerapan kepemimpinan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai
2	Bentuk kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso	a. Kepala seksi menerapkan pendekatan humanis melalui komunikasi, penghargaan, arahan, dan motivasi kepada pegawai. b. Kinerja pegawai diukur melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang disusun setiap awal tahun dan dievaluasi secara berkala setiap triwulan. c. Pegawai memiliki disiplin kerja yang baik, ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan pencapaian target SKP. d. Pegawai menunjukkan loyalitas dan kerja sama

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

		yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. e. Pendekatan humanis meningkatkan kualitas pelayanan, sehingga pelayanan menjadi lebih cepat, ramah, responsif, dan didukung komunikasi yang efektif. f. Pendekatan tersebut berdampak positif terhadap kinerja pegawai, dengan meningkatnya motivasi, tanggung jawab, dan efektivitas pelayanan
3	strategi kepimpiminan situasional Dalam membentuk kinerja pegawai di kantor kementerian haji Dan umrah kabupaten bondowoso	a. Pembinaan internal dilakukan melalui pendampingan antarpegawai (senior membimbing pegawai baru atau yang belum menguasai pekerjaan tertentu). b. Pembinaan eksternal dilakukan melalui koordinasi dan kerja sama dengan Kementerian Agama dalam meningkatkan kualitas pelayanan haji dan umrah. c. Kepala seksi memberikan arahan secara langsung melalui rapat rutin yang dilaksanakan setiap hari Senin dan Kamis. d. Rapat dimanfaatkan untuk menyampaikan kebijakan, memberikan petunjuk pelaksanaan tugas, mengevaluasi pekerjaan, menyelesaikan permasalahan, serta menyamakan persepsi seluruh pegawai.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

		e. Pegawai yang telah berpengalaman membimbing pegawai yang belum menguasai pekerjaan tertentu, seperti pembuatan surat-menyurat atau administrasi. f. Setiap tugas yang diberikan dipantau secara langsung untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai target, prosedur, dan arahan. g. Kepala kantor memberikan motivasi kepada pegawai secara berkelanjutan. h. Pegawai diberikan kesempatan untuk berdiskusi dan menyampaikan pendapat dalam rapat i. Kepala seksi menyesuaikan bentuk pembinaan, pengarahan, pengawasan, dan motivasi berdasarkan kondisi, kemampuan, dan tingkat pengalaman masing-masing pegawai

C. Pembahasan Temuan

Dari data yang peneliti kumpulkan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi pada bagian ini, Dari temuan penelitian tentang " kepemimimpinan situasional kepala kantor dalam membentuk kinerja pegawai di kantor kementerian haji dan umrah kabupaten bondowoso." berdasarkan hasil temuan peneliti dari judul tersebut ialah:

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

1. Gaya kepemimpinan situasional yang diterapakan di kantor kementerian haji dan umrah kabupaten bondowoso

Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang menggunakan gaya sesuai dengan tingkat kemampuan dan kemauan pengikut. Esensi pendekatan situasional berdasarkan kemampuan dan kemauan pengikut. Pendeketaan ini menyesuaikan dengan kondisi dan situasi dilapangan dan juga bawahan.[93]

Terdapat empat gaya utama dalam kepemimpinan situasional.[94]

a. Telling (Pemberitahuan) Pemimpin memberikan arahan dan keterangan yang spesifik terhadap pelaksanaan tugas. Gaya ini Cocok untuk staf yang masih pemula atau belum berpengalaman
b. Selling (Pembimbingan) Pemimpin tetap memberikan arahan, tetapi dengan penjelasan dan motivasi yang lebih kuat agar staf lebih yakin dan terlibat
c. Participating (Pelibatan) Pemimpin mengajak staf untuk berdiskusi, berbagi ide, dan mengambil keputusan bersama. Cocok untuk staf yang sudah cukup mampu namun membutuhkan dukungan emosional.
d. Delegating (Pelimpahan) Pemimpin memberikan tanggung jawab penuh kepada staf yang telah menunjukkan kemandirian dan

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

[93] Feby Ayu Putri , Munanda Andin, Nur Ashilah Syafa Rangkuti and Sultan Faqih Muhammad Lubis, "Strategi Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan: Studi Teori Hersey Dan Blanchard" 4891.

[94] Husaini usaman, kepemimpinan efektif teori, penelitian, & praktik, rawamangu: bumi aksara, 2020

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

kompetensi tinggi. Gaya ini cocok untuk staf yang sudah lama dan banyak pengalaman.

Dalam penelitian ini di temukan bahwa kepemimpinan yang di terapkan oleh kepela seksi pusat layanan haji dan umrah terpadu kantor kemeneterian haji dan umrah menunjukkan kesesuain dengan konsep kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh harsey and blanchard. Dalam teori ini pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kinerja kesiapan dan kemauan pengikut. Sebagaimana kepemimpinan situasional dikemukakan yaitu kepemimpinan yang fokus pada situasi.

Pertama untuk staf baru ataupun staf yang masi belum menguasai pekerjaannnya, maka kepala seksi akan menggunakan gaya telling, yaitu memberikan arahan secara detail dan jelas. Gaya yersebut menunjukkan bagaimana pemimpin sangat berpengaruh dan berperan penting dalam memberikan arahan kepada pegawai dna staf.

Kedua, selling gaya ini digunakan kepala seksi unutuk staf yang memahami tugas namun masih butuh dorongan dan juga motivasi dari pemimpin gaya ini juga menyesuaikan pada karakteristik staf yang berbeda-beda.

Ketiga, participating yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memberikan ruang kepada para staf dan pegawai untuk mereka menyalurkan ide-ide dan gagasan mereka yang nantinya akan dikumpulkan dan di diskusikan bersama. Gaya ini menunjukkan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

perilaku hubungan lebih diutamakan karena staf dituntut untuk lebih mandiri dari sis teknis.

Keempat, delegating yaitu gaya ini digunakan kepada staf yang mampu dan pemimpin sudah memberikan tanggung jawab penuh, tetapi pemimpin akan tetap melakukan pemantau terhadap staf tersebut.

Dari keempat gaya tersebut, kepala seksi tidak terpaku pada satu gaya, melainkan mampu menyesuaikan dengan kondisi dan situasi yang ada di kantor juga menyesuaikan dengan kebutuhan para staf dan pegawai. Dengan demikian dapat disimpilkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala seksi adalah bentuk dan konsep dari kepemimpinan situasional yang di kemukakan oleh harsey and blanchard yang menyesuaikan dengan kondisi dan kemauan pengikut, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang efektif, mendukung, serta mendorong kinerja pegawai.

2. Bentuk Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Di kantor kementerian haji dan umrah kabupaten bondowoso

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh individu dalam organisasi, yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas dari hasil kerja yang dicapai. Kinerja diukur berdasarkan sejauh mana pegawai dapat memenuhi tanggung jawab dan tugas yang diberikan sesuai dengan harapan organisasi.[95]

[95] Joyce Rares, Marvilli V. F. Sumual Daud M. Liando, "Kinerja Pegawai Negeri Sipil DiKantor Kecamatan Sario Kota Manado," Jurnal Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan 3 (2016), 13.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Evaluasi kinerja melibatkan penilaian terhadap berbagai kriteria atau standar yang telah ditetapkan dalam organisasi, yang berfungsi untuk menilai sejauh mana hasil kerja pegawai sesuai dengan tujuan dan harapan organisasi tersebut.[96] Oleh karena itu pemimpin memengang peranan penting dalam kinerja pegawai seperti dalam hal mengarahkan, membimbing, serta memberi motivasi untuk menghasilkan kinerja pegawai yang diharapkan.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa bentuk kinerja dan pelayanan yang diberikan oleh kepala kantor dan pegawai di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso telah berjalan dengan optimal dan memuaskan bagi calon jamaah haji serta masyarakat.

Pendekatan humanis yang diterapkan oleh Kepala kantor, menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pendekatan tersebut mendorong komunikasi yang baik, sikap saling menghargai, sikap saling suport antar pegawai, dan juga motivasi yang diberikan oleh kepala kantor sehingga kinerja pegawai dapat meningkat secara maksimal dan tercapainya tujuan bersama.

Selain disiplin, loyalitas pegawai menjadi salah satu indikator penting yang mendukung tingginya kinerja organisasi. Loyalitas

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

[96] Mukrim Ainullah, 2025, KONSEP PENGUKURAN DAN EVALUASI KINERJA, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, Indonesia

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

tersebut tercermin dari komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan calon jamaah haji, kesediaan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, serta kemampuan menjaga kerja sama dalam tim. Sikap loyal ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung efektivitas pelayanan publik.

Kepemimpinan situasional dengan pendeketan humanis di nilai sangat efesien dalam menciptakan pelayanan yang nyaman, terbuka untuk masyarakat terutama calon jamaah haji. serta membangun kepercayaan dan kepuasan yang signifikan. Ini menunjukkan komitmen pihak kantor untuk memberikan pelayanan yang tidak hanya efisien tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, sekaligus menjawab tantangan yang dihadapi dalam setiap pelaksanaan tugas pelayanan kepada masyarakat.

Dalam upaya membentuk kinerja, kepala kantor menerapkan beberapa strategi, yaitu pembinaan internal, pembinaan eksternal, pengarahan langsung, pemantauan kerja, dan pemberian motivasi. Pembinaan internal dilakukan melalui pendampingan oleh pegawai yang lebih berpengalaman kepada pegawai yang masih membutuhkan bimbingan. Sementara itu, pengarahan dan evaluasi dilakukan secara rutin melalui rapat yang dilaksanakan setiap hari Senin dan Kamis. Strategi tersebut terbukti mampu meningkatkan kemampuan pegawai, memperkuat kerja sama tim, serta menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat dan calon jamaah haji.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

3. Strategi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor kementerian haji dan umrah kabupaten bondowoso

Pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai memerlukan strategi yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kemampuan, dan kondisi kerja pegawai, sehingga setiap pegawai memperoleh arahan, dukungan, serta pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan tugasnya. Organisasi atau lembaga sangat membutuhkan peranan seorang pemimpin karena pemimpin memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam menggerakan organisasi dan mencapai tujuan organisasi.[97]

Berdasarkan penelitian ini ditemukan hasil bahawa strategi kepemimpinan situasional yang diterapkan di Kantor Kementerian haji dan umrah Kabupaten Bondowoso dilakukan melalui pemberian pengarahan langsung, pendampingan dalam penyelesaian pekerjaan, komunikasi yang intensif, serta pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan tertentu

Kepala seksi dalam melakukan strategi meningkatkan kinerja pegawai dengan menerapakn pembinaan internal dan eksternal, pengarahan langsung, pemantauan serta memberikan motivasi kepada para pegawai. Pembinaan internal dilakukan dengan melibatkan para

[97] Pether Sobian, 2023, Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja, Faculty Of Social And Political Sciences, Kapuas Sintang University, Volume 21, Nomor 1, Hlm. 79-88

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

pegawai yang telah mampu dan berpengalaman untuk kemudian membimbing dan mendampingi pegawai yang belum bisa atau kurang paham akan pekerjaanannya. Selain itu, juga dilakukan pengarahan langsung kepada para pegawai melalui rapat rutin yang di laksanakan setiap seminggu 2 kali yaitu di hari senin dan kamis. Dalam rapat tersebut menjadi wadah untuk diskusi dan menyalurkan ide-ide dari kepala maupun para pegawai. Serta memberikan arahan bagaimana ketika melayani para masyarakat dan calon jamaah haji

Pendekatan situasional ini dinilai efektif dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, terbuka, dan mendukung peningkatan kinerja staf. Kepala seksi tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses pembinaan dan perkembangan individu.[98] 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 seksi pusat layanan haji dan umrah terpadu kantor kementerian haji dan umrah.

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

[98] Nur Khoironi and Abdulloh Hamid, "Kepemimpian Situasional Dalam Pendidikan Islam," Jurnal MUDARRISUNA 10, no. 4 (2020), 670, https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22373/jm.v10i4.7078

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahsan, di kemukakan mengengenai " kepemimpinan situasional kepal seksi pusat layanan haji dan umrah terpadu dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor kementerian haji dan umrah kabupaten bondowoso" dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Seksi Pusat Layanan Haji dan Umrah Terpadu Kantor Kementerian haji dan umrah sudah sesuai dengan konsep kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard. Pemimpin mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi, kemampuan, serta tingkat kinerja staf dan pegawai.

Kedua, Bentuk kinerja di Kantor Kementerian haji dan umrah Kabupaten Bondowoso berjalan secara optimal berkat penerapan kepemimpinan situasional yang dipadukan dengan pendekatan humanis. Keberhasilan tersebut didukung oleh kepemimpinan situasional dengan pendekatan humanis yang menekankan komunikasi, penghargaan, motivasi, dan kerja sama sehingga mampu meningkatkan disiplin, loyalitas, dan kinerja pegawai. Selain itu, strategi pembinaan, pengarahan, pemantauan, evaluasi, dan pemberian motivasi yang diterapkan secara berkelanjutan turut memperkuat kualitas pelayanan. Dengan demikian, kepemimpinan yang humanis berkontribusi terhadap terciptanya pelayanan haji dan umrah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

yang efektif, responsif, dan memuaskan bagi masyarakat serta calon jamaah haji

Dan yang ketiga, yaitu strategi kepala seksi dalam meningkatkam kinerja pegawai yaitu bahwa strategi kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kepala Seksi Pusat Layanan Haji dan Umrah Terpadu Kantor Kementerian haji dan umrah Kabupaten Bondowoso efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Strategi tersebut dilakukan melalui pengarahan, pembinaan, pendampingan, komunikasi yang baik, serta pelibatan pegawai dalam diskusi dan pengambilan keputusan. Dengan kepala seksi menggunaka pendekatan humanis maka, tercipta lingkungan kerja yang nyaman, harmonis, dan mampu meningkatkan rasa tanggung jawab.

Maka dapat disimpulkan bahwa Penerapan kepemimpinan situasional yang dipadukan dengan pendekatan humanis memberikan dampak positif terhadap bentuk kinerja para pegawai. Fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan, disertai pembinaan dan motivasi yang berkelanjutan, mampu menciptakan pegawai yang disiplin, loyal, dan berorientasi pada pelayanan. Kondisi tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap terciptanya pelayanan haji dan umrah yang efektif, responsif, dan berkualitas.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

B. Saran

1. Bagi kepala seksi pusat layanan haji dan umrah kementerian haji dan umrah di harapkan dapat mempertahankan kempimimpinanya dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan efektih sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing staf dan kondisi dan situasi yang ada dikantor kementeran haji dan umrah. Kepemimpiann situasionalyang telah diterapkan terbukti efektif dalam mengembangkan kinerja pegawai, sehingga dapat menjadi model yang terstruktur untuk kedepannya
2. Bagi staf diharapkan dapat terus meningkatkan kinerja, tanggung jawab, dan kemampuan kerja sama dalam menjalankan tugas sehari-hari. Selain itu, staf juga diharapkan lebih terbuka dalam menerima arahan, masukan, maupun perubahan yang diterapkan pimpinan agar suasana kerja tetap nyaman, komunikatif, dan tujuan kerja di kantor dapat tercapai dengan baik.
3. Bagi peneliti sealnjutnya 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 .

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Andini, Elisa. "Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Pelayanan Haji Dan Umrah Di Kantor Kementerian Kabupaten Kota Hilir." Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2023.

Abdul Rofik, Kepemimpinan Situasional Kiai Dalam Pengambilan Keputusan Organisasi Di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Banyuputih Kidul Lumajang, (Disertasi, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2024),https://digilib.uinkhas.ac.id/39963/1/DISERTASI%20ABD.%20ROFIK.pdf

Arzaqi, M. Alvin. "Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Al Manar Prambon Kabupaten Nganjuk." Institut Agama Islam Negeri (IAIN Kediri), 2022.

Assyakurrohim, Dimas. "Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif." *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer* 3, no. 1 (2023). https://doi.org/https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951.

Azmi Rosayda, Icuk Rangga Bawono, and Oman Rusmana. "Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah: Faktor-Faktor Yang Memengaruhinya." *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan* 13, no. 3 (2023). https://doi.org/10.22219/jrak.v13i3.27638.

Budiyanto, Eko, and Mochamad Mochklas. *KINERJA KARYAWAN Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)*. Banten: CV. AA. RIZKY, 2020.

Fadjarajani, Siti, Ely Satiyasih Rosali, Siti Patimah, Fahrina Yustiasari, and Nasrullah. *Metode Penelitian Pendekatan Multidisipliner*. Gorontalo: Ideas Publishing, 2020.

Fauziyah, Rizqi Ainiatun. "Analisis Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan." Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2020.

Feby Ayu Putri , Munanda Andin, Nur Ashilah Syafa Rangkuti, Septiani Rizka Fadilla, and Wasiyem Sultan Faqih Muhammad Lubis. "Strategi Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan: Studi Teori Hersey Dan Blanchard." *Jurnal Kolaboratif Sains* 7, no. 12 (2024). https://doi.org/10.56338/jks.v7i12.6771.

Fitriane, Nur. *Manajemen Kinerja Karyawan*. Makasar: Cendekia Publisher, 2022. https://books.google.co.id/books?id=hSedEAAAQBAJ&printsec=frontcover

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

&hl=id#v=onepage&q&f=false.

Hatidah Hatidah, and Agung Indriansyah. “Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Di Cv Mitra Celular Palembang.” *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif* 1, no. 1 (2023).

Hendi Suhendraya Muchtar, Hani Cahya Maulani, Fuzi Nurani Anggraeni, Harti Purwanti, Amiruddin Setiawan. “Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengembang Kurikulum Madrasah Aliyah.” *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* 8, no. 5 (2025).

Husna, Luthfi Umamul, and Bangun Putra Prasetya. “Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta.” *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA* 2, no. 2 (2024). https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jubima.v2i2.3039.

Idris, Julizar. “Penerapan Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengembangan Kinerja Administrasi Di Kantor Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (Pkbm) Kota Jakarta.” *Journal of Economy, Business, Entrepreneurship and Finance p- PENERAPAN* 4, no. 3 (2024).

Judijanto, Loso, Guntur Arie Wibowo, Karimuddin, Harun Samsuddin, Askar Patahuddin, annisa fitri Anggraeni, Raharjo, and frida marta argareta Simorangkir. *RESEARCH DESIGN (Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif)*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.

Kanda, Ageng Saepudin, and Moch Adi Firmansyah. “Pengaruh Rendahnya Kinerja Karyawan Pada Cv Abcd.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen* 2, no. 1 (2024). https://doi.org/10.61722/jiem.v2i1.733.

Khoironi, Nur, and Abdulloh Hamid. “Kepemimpian Situasional Dalam Pendidikan Islam.” *Jurnal MUDARRISUNA* 10, no. 4 (2020). https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22373/jm.v10i4.7078 Kepemimpinan.

Maulana, Iksan Arif. “Peran Gaya Kemimmpinan Situasional Kepala Kantor Kementerian Agama Dalam Meningkatkaj Kinerja Pegawai.” UniversitasIslam Sunan Gunung Djati Bandung, 2024.

Muspawi, Mohamad, and Ayu Lestari. “Membangun Kesiapan Kerja Calon Tenaga Kerja.” *Jurnal Literasional* 4, no. 1 (2020). https://doi.org/10.1093/oseo/instance.00208803.

Prasetyawati, Agustin Eny. “Pengembangan Sistem Dan Pelayanan Kearsipan Menuju Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik Di Pemerintah Kabupaten Sleman.” *Journal of Indonesian Rural and Regional Government* 7, no. 1 (2023). https://doi.org/https://doi.org/10.47431/jirreg.v7i1.315.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Qurtub, Ahmad. "Peran Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Kepuasan Anggota Tim." *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* 7, no. 1 (2024). http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp.

Ramayulis, and Mulyadi. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2017.

Rares, Marvilli V. F. Sumual Daud M. Liando, Joyce. "Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Sario Kota Manado." *Jurnal Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan* 3 (2016).

Rismayanti, and Wahira. "Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Smp Negeri 1 Bungoro." *Jurnal Administrasi, Kebijakan, Dan Kepemimpinan Pendidikan [JAKP]* 4, no. 1 (2023).

Robiah, Wasilatur. "Kepemimpinan Situasional Kepala Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dalam Pengembangan Kinerja Staf Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jember." Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2025.

Rohmah, Noer, and Zainal Fanani. *Pengantar Manajemen Pendidikan Konsep Dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam*. Malang: Madani, 2017.

S, Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta, 2016.

Sahir, Syafrida Hafni. *Metodologi Penelitian*. Jogjakarta: PENERBIT KBM INDONESIA, 2021.

Suganda, Bahrumi. "Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPRS Aman Syariah Sekampung)." INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO, 2018.

Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: remaja rosdakarya, 2013.

Surya Akbar. "Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan." *Jurnal Jiaganis* 3, no. 2 (2018).

Triyatun, Novita. "Analisi Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal." *Indonesia Research Journal on Education* 4, no. 4 (2024).

Usman, Husaini. *Kepemimpinan Efektif Teori, Penelitian, & Praktik*. Rawamangun: Bumi Aksara, 2020.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

WAHYULI, PUTRI. “Strategi Kepala Unit Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Penyelenggaraan Haji Dan Umrah Di Kementerian Agama Kabupaten Kampar.” UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU, 2019.

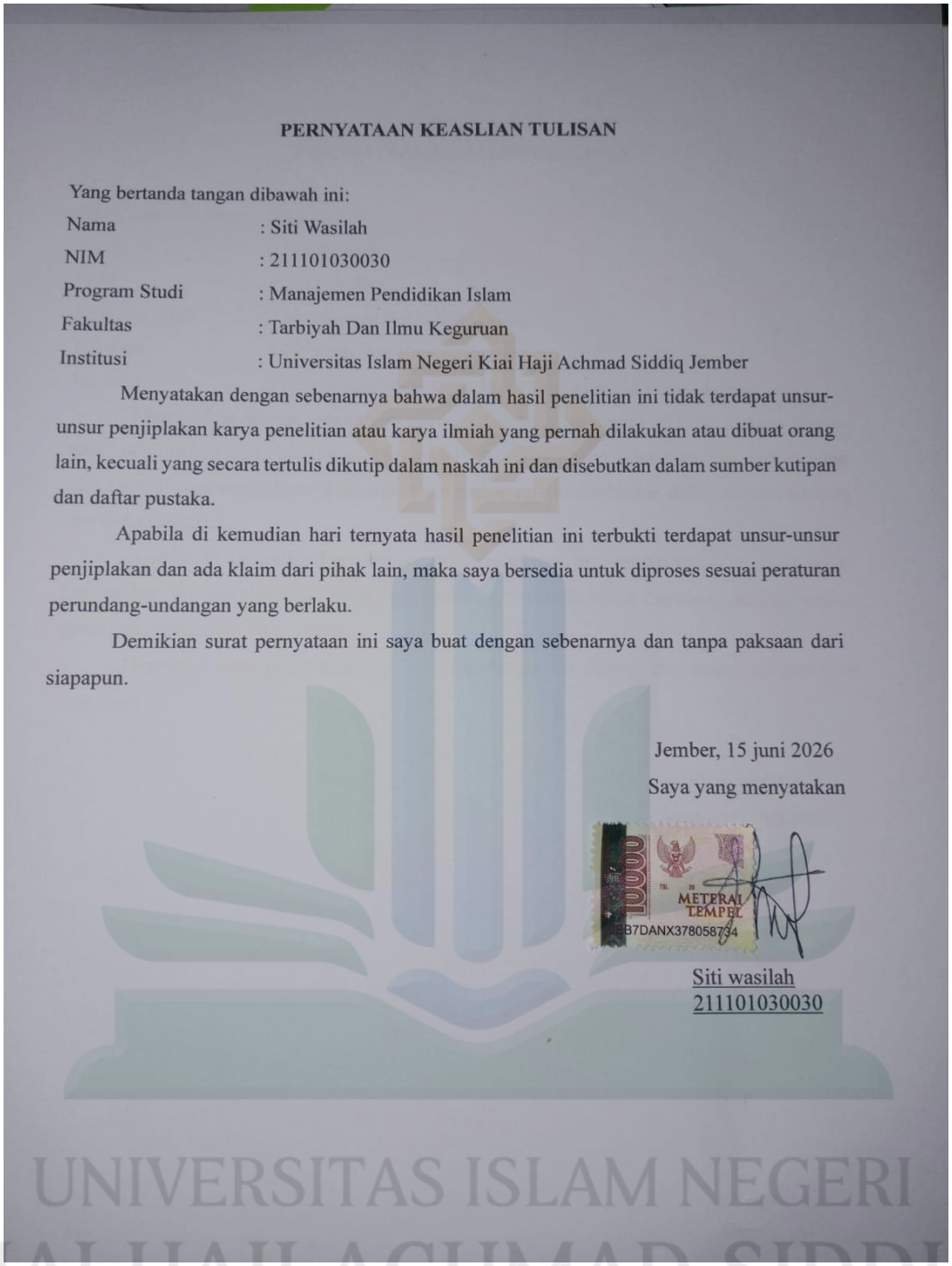
Wahyuni, Feny Rita Fiantika Mohammad Wasil Sri Jumiyati Leli Honesti Sri, Erland Mouw Jonata, Imam Mashudi Nur Hasanah, Anita Maharani, Kusmayra Ambarwati Resty Noflidaputri Nuryami, and Lukman Waris. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi, 2022. https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en.

Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Lampiran 1: Surat Pernyataan Keaslian Penulis



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Siti Wasilah
NIM	: 211101030030
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan
Institusi	: Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian 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 dari siapapun.

Jember, 15 juni 2026

Saya yang menyatakan

10000 METERAI TEMPEL B7DANX378058734

Siti wasilah

211101030030

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Lampiran 2: Matriks Penelitian

MATRIK PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE	FOKUS PENELITIAN
Kepemimpinan Situasional Kepala Seksi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Seksi Pusat Layanan Haji Dan Umrah Kantor Kementerian Haji Dan Umrah Kabupaten Bondowoso	1. Kepemimpinan Situasional	1. Karakreteristik 2. Motivasi Inspirasional	1. Atasan Memberikan Arahan Secara Rutin 2. Memeberikan Arahan Secara Tertulis Dan Lisan 3. Pembinaan Kepada Pegawai 1. Monitoring Dan Evaluasi Berkala 2. Pengawasan Terhadap Pegawai 3. Pemantauan Absensi, Ketepatan Waktu Dan Kepatuhan Terhadap Jam Kerja	Data Primer Informan: 1. Kepala Kemenhaj 2. Staf Kemenenterian Haji Dan Umrah 3. Calon Jamaah Haji Data Sekunder: 1. Buku 2. Jurnal 3. Internet	1. Penelitian Kualitatif 2. Jenis Penelitian: Studi Kasus 3. Lokasi penelitian: Kantor kemenetrian haji dan umrah kabupaten bondowoso 4. Metode Pengumpulan Data: a. Obsevasi b. Wawancara c. Dokumentasi 4. Analisis Data: a. Kondensasi Data	1.Bagaimana Gaya Kepemimpinan Tranformasional Di Seksi Pusat Layanan Haji Dan Umrah Terpadu Kantor Kmenterian Haji Dan Umrah Kabupaten Bondowoso? 2.Bagaimana Tingkat Kinerja Pegawai Di Seksi Pusat Layana Haji Dan Umrah Tepadu Kantor Kementerian Haji Dan Umrah Kabupaten Bondowoso? 3.Bagaimana, Strategi Kepemimpinan Situasional Dalam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

	2. Kinerja Karyawan	3. Srategi 1. Kualitas Kinerja 2. Kepuasan Kerja	4. Penghargaan Yang Diberikan 1. Pemimpin Yang Berkarisma 2. Memiliki Komitmen Yang Kuat 3. Mengutamakn Kepentingan Organisasi 1. Memberikan Visi Dan Misi Yang Jelas Dan Bermakna 2. Memberikan Semangat Dan Optimisme Kepada Pegawai 3. Mengkomunikasikan Harapan Yang Ingin Di Capai 1. Mendorong Bawahannya Untuk		b. Penyajian Data c. Penarikan Kesimpulan/ Verfikasi 5. Keabsahan Data: a. Triangulasi Sumber b. Triangulasi Teknik	Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Seksi Pusat Layana Haji Dan Umrah Tepadu Kantor Kementerian Haji Dan Umrah Kabupaten Bondowoso?

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

		3. Kemampuan Kerja	Memecahkan Masalah Secara Kreatif Dan Inovatif 2. Mendorong Kreativitas Para Karyawan 3. Menguraikan Masalah 1. Kinerja Individu Dan Orgnisasi 2. Kepatuhan Pada Jam Kerja Pegawai 3. Tanggung Jawab Dalam Penyelesaian Tugas Dan Pelayanan 4. Hubungan Dengan Rekan Kerja,			

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Lampiran 3: Pedoman Penelitian

PEDOMAN PENELITIAN

A. Pedoman Observasi
   1. Mengamati kondisi lingkungan kantor Kementerian haji dan umrah
   2. Mengamati penerapan kepemimpinan situasional kepala seksi
   3. Mengamati aktifitas pelayanan dan kinerja pegawai

B. Pedoman Wawancara

   1. Kepala Kemeneterian Haji Dan Umrah
      a. Bagaimana Bapak Menerapkan Gaya Kepemimpinan Situasional Di Kementerian Haji Dan Umrah?
      b. Bagaimana
      c. Bentuk Upaya Apa Yang Dilakukan Bapak Untuk Mendorong Dan Meningkatkan Kinerja Staf?
      d. Strategi Apa Yang Bapak Lakukan Dalam Membimbing Dan Pengarahan Kepada Staf Lama, Ataupun Yang Masih Belum Berpengalaman?
      e. Bagaimana Cara Bapak Menangani Ketika Ada Staf Yang Mengalami Kesulitan Dan Penurunan Kinerja?
      f. Bagaimana Cara Bapak Memotivasi Dan Memberi Semangat Kepada Staf?
      g. Apakah Bapak Sering Memberikan Arahan Secara Langsung, Diskusi Atau Mendelegasikan Tugas? Bisa Dijelaskan?
      h. Apakah Bapak Melakukan Pemantauan Terhadap Staf Secara Berkala?
      i. Apakah Pendekatan Yang Bapak Lakukan Dan Terapkan Berubah Sesuai Dengan Kondisi Dan Orang Yang Dihadapi?
   2. Staf Kementerian Haji Da Umrah
      a. Apakah Pernah Kepala Kemenhaj Meberikan Arahan Arahan Secara Langsung, Diskusi Atau Mendelegasikan Tugas Secara Rinci?
      b. Dalam Waktu Dan Kondisi Apa Ketika Kepala Kemenhaj Memberikan Arahan?
      c. Apakah Kepala Kemenhaj Melibatkan Staf Ketika Dalam Pengambilan Keputusan?
      d. Bagaimana Dan Apakah Sering Kepala Kemenhaj Memberikan Semangat Dan Motivasi Kepada Staf Dan Menyakinkan Dalam Hal Menyelesaikan Tugas? Bisa Berikan Contoh?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

e. Apakah Kepala Kemenhaj Memberikan Tugas Dan Tanggung Jawab Penuh Kepada Tanpa Banyak Campur Tangan?

3. Calon Jamaah Haji
   a. Bagaimana Pelayanan Yang Diberikan Oleh Kantor Kementerian Haji Dan Umrah Kabupaten Bondowoso
   b. Bagaimana Informasi Yang Diberikan Oleh Para Staf Dan Pegawai Tentang Seputar Pendafatran Haji Dan Umrah
   c. Apakah Pegawai Memberikan Sikap Yang Ramah Ketika Memberikan Pelayanan

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Lampiran 4: Surat Izin Penelitian

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website:www.http://ftik.uinkhas-jember.ac.id Email: tarbiyah.iainjember@gmail.com

Nomor : B-16553/In.20/3.a/PP.009/04/2026
Sifat : Biasa
Perihal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Yth. Kepala Kementerian Haji dan Umrah Bondowoso Jl.
KH Hasyim Asyari No. 125 Bondowoso

Dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, maka mohon diijinkan mahasiswa berikut :

NIM	:	211101030030
Nama	:	SITI WASILAH
Semester	:	Semester sepuluh
Program Studi	:	MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Seksi Pusat Layanan Haji Dan Umrah Terpadu (PLHUT) Kantor Kementerian haji dan umrah Kabupaten Bondowoso.

selama 30 (tiga puluh) hari di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu Drs. Astono, M.Hi

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Jember, 29 April 2026 an.
Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik,

KHOTIBUL UMAM

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Lampiran 5: Surat Keterangan Selesai Penelitian

KEMENTERIAN HAJI DAN UMRAH REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN HAJI DAN UMRAH
KABUPATEN BONDOWOSO
Jalan KH. Asy'ari No. 125 Bondowoso 68217
Website: https://haji.go.id; email: kemenhaj.bondowoso@haj

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN
Nomor: S-408/Kk.16.34/2026

Yang bertandatangan di bawah ini Kepala Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso:

Nama : Drs. Astono, M.Hi
Jabatan : Kepala Kantor
Alamat : Jalan KH. Asy'ari No. 125, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur.

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas:

Nama : Siti Wasilah
NIM : 211101030030
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Universitas : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Shiddiq Jember

Telah selesai melakukan penelitian di Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso selama 1 (satu) bulan, terhitung mulai tanggal 5 Mei 2026 sampai dengan 5 juni 2026 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul "KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI SEKSI PUSAT LAYANAN HAJI DAN UMRAH TERPADU (PLHUT) KANTOR KEMENTERIAN HAJI DAN UMRAH KABUPATEN BONDOWOSO"

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Bondowoso, 18 Juni 2026
Kepala

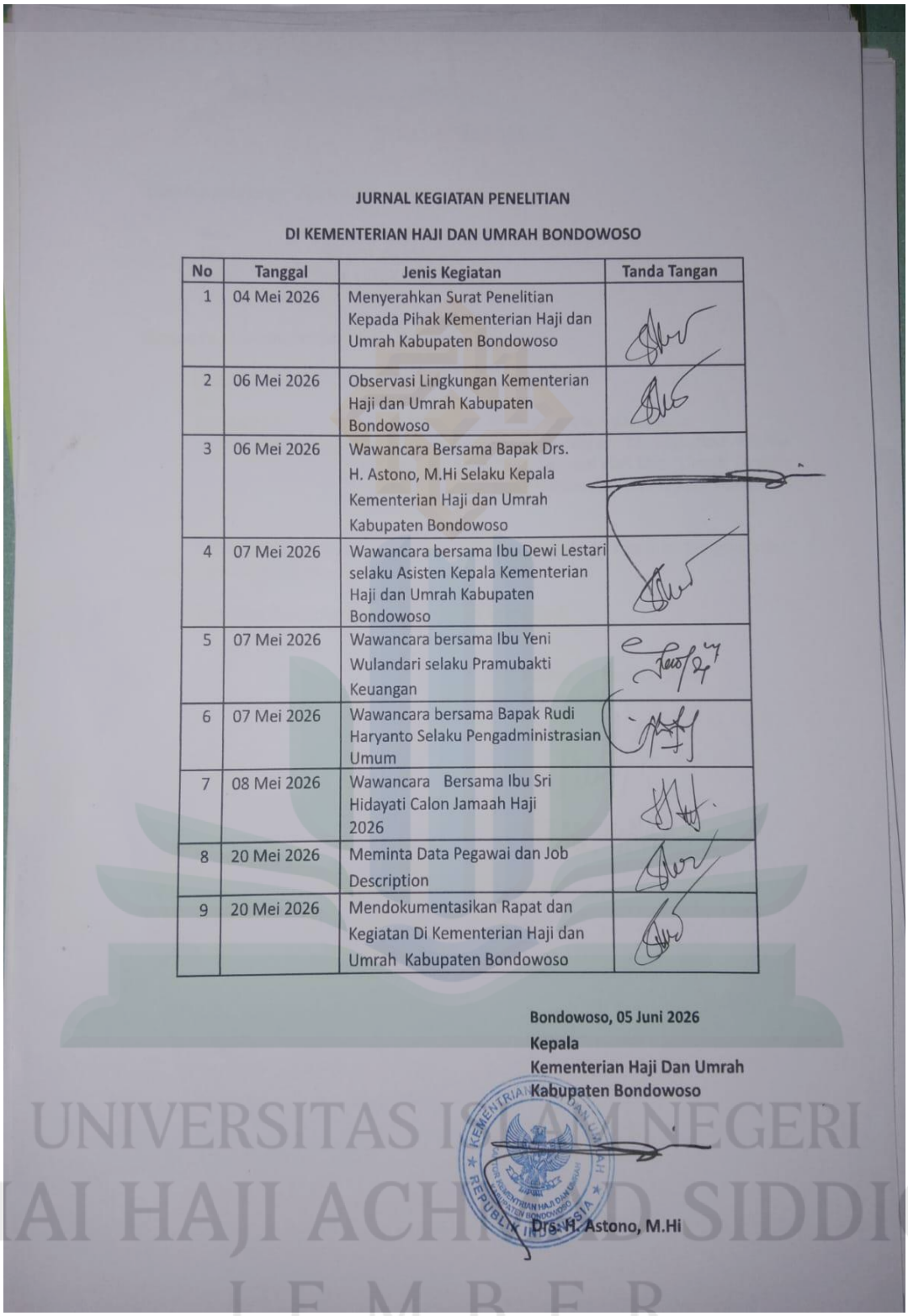
ASTONO

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

Dipindai dengan CamScanner

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Lampiran 6: Jurnal Kegiatan Penelitian



JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

DI KEMENTERIAN HAJI DAN UMRAH BONDOWOSO

No	Tanggal	Jenis Kegiatan	Tanda Tangan
1	04 Mei 2026	Menyerahkan Surat Penelitian Kepada Pihak Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso	
2	06 Mei 2026	Observasi Lingkungan Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso	
3	06 Mei 2026	Wawancara Bersama Bapak Drs. H. Astono, M.Hi Selaku Kepala Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso	
4	07 Mei 2026	Wawancara bersama Ibu Dewi Lestari selaku Asisten Kepala Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso	
5	07 Mei 2026	Wawancara bersama Ibu Yeni Wulandari selaku Pramubakti Keuangan	
6	07 Mei 2026	Wawancara bersama Bapak Rudi Haryanto Selaku Pengadministrasian Umum	
7	08 Mei 2026	Wawancara Bersama Ibu Sri Hidayati Calon Jamaah Haji 2026	
8	20 Mei 2026	Meminta Data Pegawai dan Job Description	
9	20 Mei 2026	Mendokumentasikan Rapat dan Kegiatan Di Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Bondowoso	

Bondowoso, 05 Juni 2026
Kepala
Kementerian Haji Dan Umrah
Kabupaten Bondowoso

Drs. H. Astono, M.Hi

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

Lampiran 7: Dokumentasi



Wawancara bersama bapak kepala kementerian haji dan umrah bondowoso



Wawancara bersama staf di kementerian haji dan umrah bondowoso



Wawancara bersama calon jamaah haji 2026



Wawancara bersama calon jamaah haji 2026

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id



Wawancara bersama pramubakti keuangan kantor kementerian haji dan umrah



Wawancara bersama pengolah data dan informasi



Wawancara bersama asisten bapak kepala



Wawancara bersama pengadministrasian perkantoran

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

BIODATA PENULIS



A. BIOADATA DIRI

Nama	: Siti Wasilah
Nim	: 211101030030
Jenis Kelamin	: Perempuan
Tempat Tanggal Lahir	: Bondowoso, 2 Juni 2002
Agama	: Islam
Alamat	: Dusun Taman Desa Taman Kec. Taman Krocok Kab. Bondowoso
No. Hp	: 085648547443
Email	: sitiwasilah375@gmail.com
Jurusan	: Pendidikan Islam Dan Bahasa
Prodi	: Manajemen Pendidikan Islam

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. TK Negeri Pembina Taman Krocok
2. SDN Taman 1
3. MtsN Bondowoso 1
4. MAN Bondowoso
5. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

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

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id