

**IMPLIKASI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA
SEKOLAH PADA EFEKTIFITAS KINERJA TATA
USAHA (TU) DI SMP NEGERI 23 KOTA SEMARANG**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat guna
Memperoleh Gelar Sarjana Strata (S1)
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

BURHANUDDIN CHUSNUL CHULUQ

NIM: 1603036011

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG
2020**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Burhanuddin Chusnul Chuluq

NIM : 1603036011

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Program Studi : Strata Satu (S.1)

Menyatakan skripsi yang berjudul:

**IMPLIKASI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA
SEKOLAH PADA EFEKTIFITAS KINERJA TATA
USAHA (TU) DI SMP NEGERI 23 KOTA SEMARANG**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri,
kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 20 Desember 2020
Pembuat Pernyataan,



Burhanuddin Chusnul Chuluq
NIM: 1603036011



PENGESAHAN

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : **Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah pada Efektifitas Kinerja Tata Usaha (TU) di SMP Negeri 23 Kota Semarang**
Nama : Burhanuddin Chusnul Chuluq
NIM : 1603036021
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Program studi : S1

Telah diujikan dalam sidang *munaqasyah* oleh Dewan Penguji Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Semarang, 15 Januari 2021

DEWAN PENGUJI

Ketua

Sekretaris


Agus Khunaili, M.Ag.


Dr. Fatkuroji, M.Pd.

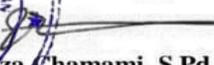
NIP: 19760226 200501 1 004

NIP: 19770415 200701 1 032

Penguji I

Penguji II


Prof. Dr. Hj. Nur Uhbiyati, M.Pd.


Rikza Chamami, S.Pd. L, M.Si

NIP: 19520208 197612 2 004

NIP: 19800320 200710 1 001

Pembimbing


Agus Khunaili, M.Ag.
NIP: 19760226 200501 1 004

NOTA DINAS

Semarang, 19 Desember 2020

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo
di Semarang

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **IMPLIKASI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA SEKOLAH PADA EFEKTIFITAS
KINERJA TATA USAHA (TU) DI SMP NEGERI 23
KOTA SEMARANG**

Nama : Burhanuddin Chusnul Chuluq

NIM : 1603036011

Jurusan : Manajemen Pnedidikan Islam

Program Studi : Strata Satu (S.1)

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Munaqsyah.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Pembimbing



Agus Khunaifi, M.Ag.

NIP: 19760226 200501 1 004

ABSTRAK

Judul : **IMPLIKASI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH PADA EFEKTIFITAS KINERJA TU DI SMP N 23 KOTA SEMARANG**

Penulis : Burhanuddin Chusnul Chuluq

NIM : 1603036011

Kepemimpinan merupakan cara atau keterampilan yang digunakan untuk memimpin suatu kelompok. Pemimpin adalah orang-orang yang diberi kewenangan atau kehendak untuk memimpin aktifitas dalam suatu kelompok. Dalam ranah dunia pendidikan pemimpin merujuk kepada seorang kepala sekolah, yang mana seorang kepala sekolah merupakan penggerak roda pendidikan di dalam sebuah lembaga pendidikan, peran kepemimpinan kepala sekolah sangat berarti bagi sekolah tersebut, maju dan mundurnya kualitas sekolah sangat erat kaitannya dengan cara, gaya, dan pendekatan kepemimpinan kepala sekolah, bagaimana kepala sekolah mengelola, memanaje bawahannya agar menghasilkan tatanan sesuai apa yang diharapkan.

Problematika dalam penelitian ini adalah bagaimana hubungan kepemimpinan situasional kepala sekolah pada efektifitas kinerja staf TU di SMP Negeri 23 Kota Semarang. Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian adalah kepala sekolah dan Staf TU. Data diperoleh dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.

Dari hasil penelitian ini, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat implikasi kepemimpinan situasional kepala sekolah pada efektifitas kinerja TU dilihat dari tipe kepemimpinan situasional yaitu pertama proses instruksi terjadi setiap harinya, dimana kepala sekolah memberikan briefing pagi yang dihadiri koordinator admin (kormin) TU. Kedua proses konsultasi antara TU dengan kepala sekolah juga terjadi, dimana staf TU telah mendapatkan hubungan yang selaras dan juga terjalin komunikasi dua arah. Ketiga proses partisipasi Partisipasi kepala sekolah pada efektifitas kinerja TU bisa dilihat ketika kepala sekolah terlibat dalam pekerjaan yang bersamaan dengan staf TU dan keempat proses delegasi kepala sekolah pada kinerja TU tidak memberikan pelatihan secara langsung untuk menunjang kinerja TU.

Kata Kunci: implikasi, kepemimpinan situasional, kepala sekolah, efektifitas kinerja.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K
 Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987

1. Konsonan

No.	Arab	Latin
1	ا	tidak dilambangkan
2	ب	b
3	ت	t
4	ث	s\
5	ج	j
6	ح	h}
7	خ	kh
8	د	d
9	ذ	z\
10	ر	r
11	ز	z
12	س	s
13	ش	sy
14	ص	s}
15	ض	d}

No.	Arab	Latin
16	ط	t}
17	ظ	z}
18	ع	'
19	غ	g
20	ف	f
21	ق	q
21	ك	k
22	ل	l
23	م	m
24	ن	n
25	و	w
26	ه	h
27	ء	'
28	ي	y

2. Vokal Pendek

... = a	كَتَبَ	Kataba
... = i	سُئِلَ	su'ila
... = u	يَذْهَبُ	yaz\habu

3. Vokal Panjang

ا... = a>	قَالَ	qa>la
إي = i>	قِيلَ	qi>la
أُ = u>	يَقُولُ	yaqu>lu

4. Diftong

أَي = ai	كَيْفَ	Kaifa
أَوْ = au	حَوْلَ	h}aula

Catatan:

Kata sandang [al-] pada bacaan syamsiyyah atau qamariyyah ditulis [al-] secara konsisten supaya selaras dengan teks Arabnya.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji saya limpahkan kehadiran Allah SWT Tuhan semesta alam atas segala nikmat, rahmat, hidayah serta taufiq-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah pada Efektifitas Kinerja TU di SMP Negeri 23 Kota Semarang”. Shalawat serta salam, penulis panjatkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan bagi umat Muslim dan Mukmin hingga akhir zaman.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari berbagai kekeliruan, dan Alhamdulillah penulis mendapat do’a, bimbingan, arahan, bantuan, dukungan, motivasi, maka dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang tulus kepada kedua orang tua saya bapak Suilyas dan ibu Siti Hanik yang saya cintai.

Begitu juga kepada pihak-pihak lain diantaranya:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Prof. Dr. Imam Taufiq, M.Ag.
2. Dekan Fakultas Ilmu Taribyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang Dr. Hj. Lift Anis Ma’sumah, M.Ag.
3. Ketua dan Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Dr. Fatkuroji, M.Pd. dan Agus Khunaifi, M.Ag.
4. Dosen pembimbing skripsi bapak Agus Khunaifi, M.Ag yang telah meluangkan waktu, pikiran, tenaga untuk membimbing dan mengarahkan penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan baik dan benar.

5. Kepala sekolah SMP Negeri 23 Kota Semarang bapak Anwar Kumaidi, S.Pd., M.Pd. beserta jajarannya yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di lembaga tersebut.
6. Kakak adik di rumah yang saya sayangi.
7. Semua pihak yang membantu penulis dan tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Semoga amal kebaikan kalian dinilai ibadah oleh Allah SWT, dan menjadi pahala sehingga mendapatkan balasan yang lebih baik Aamiin Ya Rabbal Aalamiin. Penulis skripsi masih jauh dari kebenaran, oleh karena itu segala kritik dan saran demi perbaikan akan diterima sepenuh hati. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat membawa manfaat bagi semua pihak khususnya bagi penulis, pembaca, dan penulis kripsi serupa.

Semarang, 19 Desember 2020

Penulis



Burhanuddin Chusnul Chuluq

MOTTO HIDUP

“Segala sesuatu pasti ada hikmahnya, percayalah,
belajar untuk mensyukuri itu, dan jalani”

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS	iv
ABSTRAK	v
TRANSLITERASI ARAB-LATIN	vi
KATA PENGANTAR	vii
MOTTO	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8

BAB II IMPLIKASI KEPEMIMPINAN SITUASINONAL PADA EFEKTIVITAS KINERJA TU

A. Deskripsi Teori	11
1. Sekolah Menengah Pertama	11
a. Pengertian Sekolah Menengah Pertama	11
b. Komponen Sekolah Menengah Pertama	12
c. Karakteristik Sekolah Menengah Pertama	13
2. Pengertian Implikasi	18
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah	18
a. Pengertian Kepemimpinan	18
b. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin	22
c. Kepemimpinan Situasional	23
4. Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	24
5. Administrasi	28
a. Pengertian Administrasi	28
b. Tujuan	29
c. Administrasi Tata Usaha	30

d. Efektifitas Kinerja Tata Usaha	32
6. Efektifitas Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah pada Kinerja Tata Usaha	35
B. Kajian Pustaka Relevan	35
C. Kerangka Berfikir	38
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	40
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	41
C. Sumber Data	41
D. Fokus Penelitian	42
E. Teknik Pengumpulan Data	43
F. Uji Keabsahan Data	44
G. Reduksi Data	45
 BAB IV DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA	
A. Gambaran Umum Sekolah	48
B. Deskripsi Data	57
C. Analisis Data	64
D. Keterbatasan Penelitian	73
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	75
B. Saran	76
C. Penutup.....	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN	81
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	110

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Data Guru SMP Negeri 23 Kota Semarang.....	53
Tabel 4.2	Staf Tata Usaha.....	55
Tabel 4.3	Sarana dan Prasarana.....	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berfikir.....	39
------------	------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala sekolah merupakan penggerak roda pendidikan di dalam sebuah lembaga pendidikan, peran kepemimpinan kepala sekolah sangat berarti bagi sekolah tersebut, maju dan mundurnya kualitas sekolah sangat erat kaitannya dengan cara, gaya, dan pendekatan kepemimpinan kepala sekolah, bagaimana kepala sekolah mengelola, memanje bawahannya agar menghasilkan tatanan sesuai apa yang diaharapkan.

Sebagaimana di teladani dalam diri Rasulullah, Rasulullah adalah panutan umat manusia dari segala aspek dan dimensi, Rasulullah adalah sosok seorang pemimpin yang wajib diteladani sebagaimana firman Allah SWT:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا (الاحزاب: ٢١)

“Sungguh pada diri Rasulullah itu terdapat suri tauladan yang baik” (Al-Ahzab:21).¹

Ayat di atas menjelaskan dengan gamblang bahwa pada diri Nabi Muhammad SAW benar-benar terdapat kepribadian yang patut di teladani oleh seluruh manusia. Rasulullah merupakan sosok pemimpin yang sangat dicintai oleh pengikutnya, kepemimpinan beliau bukan saja dalam aspek religiustik sebagai seorang Rasul melainkan sebagai pembawa *ar-risalatul kamilah*

¹ Al-Qur'an Karim

kepada semua manusia termasuk pemimpin politik. Mengacu dari ayat diatas kepemimpinan Rasul bisa diaplikasikan ke dalam lembaga sekolahan, bagaimana seorang pemimpin memiliki kepribadian yang bisa di cintai dan teladani oleh bawahannya, kepemimpinan yang menyeluruh ke semua elemen yang ada dalam sekolahan tersebut.

Kepemimpinan mempunyai makna dasar “pimpin” yang berarti dibimbing/dituntut. Mengacu dari kata dasar tersebut terbentuk istilah pemimpin, kepemimpinan, dan pimpinan. Pemimpin adalah seorang yang mempunyai kedudukan atau jabatan tertinggi dalam sebuah kelompok. Kepemimpinan merupakan cara atau keterampilan yang digunakan untuk memimpin suatu kelompok. Pemimpin adalah orang-orang yang diberi kewenangan atau kehendak untuk memimpin aktifitas dalam suatu kelompok.

Kepemimpinan merupakan salah satu bidang keilmuan dan keterampilan. Sebagaimana telah dijelaskan oleh beberapa ahli mengenai kepemimpinan. Menurut Sumiati, kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang-orang yang ada di sekelilingnya untuk bekerjasama dalam melakukan suatu kegiatan. Menurut Karim, kepemimpinan merupakan proses perilaku untuk menenangkan hati, pikiran, emosi, dan perilaku orang lain untuk berkontribusi dalam mewujudkan visi.

Pada umumnya, makna tentang kepemimpinan akan selalu dikaitkan dengan perilaku mempengaruhi orang lain. Hal tersebut

diungkapkan oleh Gaspersz yang dikutip oleh Yarim, yaitu kepemimpinan adalah proses individu atau kelompok yang mempengaruhi, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran. Menurut Staqdill yang dikutip oleh Arifin, kepemimpinan merupakan proses menggerakkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Inti dari aktivitas kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain.²

Dalam upaya mengelola sekolah, kepala sekolah dapat menekankan salah satu gaya kepemimpinan yang ada atau bahkan mengkombinasikan salah satu gaya dengan gaya lainnya. Gaya kepemimpinan seperti apa yang cocok dan paling tepat masih menjadi pertanyaan, akan tetapi menurut peneliti gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard lah yang paling tepat digunakan oleh para pimpinan khususnya pemimpin di lembaga pendidikan atau sekolah karena teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin. Menurut Harsey dan Blanchard kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan

²Asep Dika Hanggara, *Kepemimpinan Empati Menurut Al-Qur'an*, (Sukabumi: CV Jejak, 2019). Hlm 19-21.

dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Model ini dilandaskan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnosis bagi seorang manajer tidak bisa diabaikan, seperti terlihat pada “Manajer yang berhasil harus seorang pendiagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu”. Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan sangat bervariasi, seorang pemimpin harus memiliki kepekaan dan kemampuan mendiagnosis agar mampu membaca dan menerima perbedaan-perbedaan itu.

Manajer harus mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi di lingkungannya, akan tetapi kemampuan tersebut belum cukup untuk berperilaku yang efektif. Manajer harus mampu untuk melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan dimana dia memperagakan kepemimpinannya.

Tingkat fleksibilitas juga harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Kebutuhan yang berbeda pada anak buah membuat dia harus diberlakukan berbeda pula, meskipun banyak pimpinan yang beranggapan bahwa tidak praktis kalau dalam setiap kali mengambil keputusan harus terlebih dahulu mempertimbangkan setiap variabel situasi.

Dasar model kepemimpinan situasional, adalah:

1. Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas).

2. Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).
3. Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

Konsep diatas menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.

Kematangan atau maturity yang dimaksud disini bukan kematangan secara psikologis melainkan gambaran dari kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi, variabel kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas masing-masing tidak berarti kematangan dalam segala hal.

Gaya kepemimpinan situasional menjadi kajian utama dengan mempertimbangkan tingkat kematangan (maturity) anggota organisasi, dalam gaya kepemimpinan situasional; motivasi, kemauan, dan kemampuan bawahan harus terus menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat. Dalam situasi pendidikan, tolak ukur kematangan bawahan berdasarkan

kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh kepala sekolah antara lain; melaksanakan program pengajaran, tugas-tugas administratif dan tugas pengembangan profesional staf. Selanjutnya kepala sekolah menilai kematangan para guru dengan kriteria yang ditetapkan sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan.³

Administrasi adalah upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan orang-orang dalam suatu pola kerjasama. Efektif dalam arti hasil yang dicapai upaya itu samadengan tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan efisien berhubungan dengan penggunaan sumber dana, daya, dan waktu yang ekonomis. Selain manusia dan tujuan, administrasi sangat mepedulikan keadaan sumber. Sumber adalah segala hal yang membantu tercapainya tujuan, baik berupa tenaga, material, uang, ataupun waktu.⁴

Administrasi di dalam lembaga sekolahan tidak bisa lepas dari bagian Tata Usaha (TU), yang mana bagian tersebut merupakan salah satu aspek penting yang ada dalam organisasi pendidikan, kita tahu bahwa bagian tata usaha tidak bisa dianggap sebelah mata meskipun tidak terjun langsung ke dalam proses pengajaran siswa di dalam kelas, tidak merumuskan dan menyusun

³Halla, Skripsi: "*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Sd Muhammadiyah 8 Banjarmasin (Perspektif Teori Kepemimpinan Situasional)*", (Banjarmasin: UIN Antasari Banjarmasin, 2018), Hal. 6-8

⁴Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008), Hal. 2

bahan ajar, akan tetapi dibalik itu semua bagian tata usaha berupaya keras dan maksimal dalam mengelola seluruh aspek sesuai dengan ruang lingkup tata usaha diantaranya adalah menyimpan, mengganda, menyalin, mencatat, menghimpun, mengirim.

Seiring dengan tugas tata usaha yang kompleks, justru keadaan anggota tata usaha di SMP Negeri 23 Kota Semarang sebagai sekolah formal yang berstatus sekolah negeri bisa dibilang kurang prima, hal tersebut dapat dilihat dari beberapa anggota tata usaha yang sudah memasuki usia senja, oleh karena itu pendekatan kepemimpinan situasional kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk tetap menjaga kualitas pelayanan tata usaha di sekolahan tersebut.

Pendekatan kepemimpinan situasional bisa menjadi salah satu solusi karena kepala sekolah akan selalu menjaga hubungan baik secara individual dengan staf tata usaha, memastikan staf tetap dalam kematangan (*maturity*) pribadi sesuai dengan tupoksi yang sudah diberikan, menjalankan tugas sesuai dengan apa yang sudah di targetkan.

Oleh karena itu untuk mengetahui dan menggali lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 23 Kota Semarang, peneliti tertarik untuk mengangkat judul **“IMPLIKASI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH PADA EFEKTIFITAS KINERJA TATA USAHA (TU) DI SMP NEGERI 23 KOTA SEMARANG”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah: Bagaimana implikasi kepemimpinan situasional kepala sekolah pada efektifitas kinerja tata usaha di SMP Negeri 23 Kota Semarang?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian diatas, tujuan penelitian ini memberi gambaran bagaimana kepala sekolah mengelola tata usaha agar dapat berperan dengan baik sesuai tupoksi masing-masing, sehingga menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien di Sekolah SMP Negeri 23 Kota Semarang.

Pengelolaan bagian tata usaha juga tidak lepas dari aspek-aspek profesionalitas seorang tata usaha, bagaimana tata usaha tersebut dapat dikatakan profesional, maka dari itu selain memberikan gambaran bagaimana kepala sekolah mengelola bagian tata usaha dengan baik, penelitian ini juga membantu memberi solusi ataupun ide sesuai dengan judul skripsi, sehingga menghasilkan keterkaitan antara teori, hasil penelitian, dan juga tinjauan penelitian sebelumnya, tentu harapannya untuk mendukung kinerja tata usaha di SMP Negeri 23 Kota Semarang.

2. Manfaat Penelitian

a. Secara Teoritis

Memberikan informasi berupa ilmu pengetahuan dalam pengelolaan Tata Usaha oleh kepala sekolah dengan menerapkan pendekatan situasional sesuai kaidah Manajemen Pendidikan Islam (MPI) agar terciptanya kinerja TU sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

b. Secara Praktis

1) Bagi Sekolah

Memberikan informasi terkait pengelolaan TU yang dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan teori pendekatan situasional dan juga gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan pembagian tugas Tata Usaha sesuai job deskripsi masing-masing, agar dapat dilakukan kontrol pekerjaan secara rutin oleh kepala TU dan juga kepala sekolah.

2) Bagi Mahasiswa

Menambah wawasan mahasiswa mengenai hal-hal yang belum diketahui secara praktik lapangan tentang bagaimana cara kepemimpinan kepala sekolah dengan menggunakan pendekatan situasional dalam mengelola TU, sesuai dengan kondisi dan problem yang

sedang dihadapi supaya menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

BAB II
IMPLIKASI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA
SEKOLAH PADA EFEKTIFITAS KINERJA TATA USAHA
(TU) DI SMP NEGERI 23 KOTA SEMARANG

A. Deskripsi Teori

1. Sekolah Menengah Pertama

a. Pengertian Sekolah Menengah Pertama

Sekolah Menengah Pertama atau yang akrab dengan sebutan SMP merupakan salah satu bentuk Satuan Pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umumnya pada jenjang pendidikan dasar sebagai lanjutan hasil pendidikan dari SD atau bentuk lain yang sederajat.

SMP mempunyai tugas mengelola pendidikan umum melalui tiga tingkatan kelas yang terdiri atas kelas tujuh, kelas delapan, dan kelas Sembilan, dalam melaksanakan tugasnya, SMP menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pelaksanaan pendidikan
- 2) Pelaksanaan hubungan kerjasama dengan orang tua peserta didik, komite sekolah, dan masyarakat
- 3) Pelaksanaan administrasi.⁵

⁵ Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2019 Tentang Pedoman Organisasi Dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah.

b. Komponen Sekolah Menengah Pertama

Komponen kelembagaan SMP meliputi:

- 1) Pengelolaan kurikulum, dilakukan dengan mengacu kepada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- 2) Pengelolaan proses dan hasil belajar, proses pembelajaran diterapkan sedemikian rupa sehingga terasa hidup, memotivasi, interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang dan memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian peserta didik sesuai dengan bakat minat, dan perkembangan fisik serta psikologinya.
- 3) Manajemen satuan pendidikan.
- 4) Sarpras, Setiap satuan pendidikan termasuk di SD dan SMP harus menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik.
- 5) Ketenagaan, Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib memfasilitasi satuan pendidikan (termasuk SD dan SMP) dengan pendidik dan tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu diperlukan untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu. Tenaga

kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

- 6) Pembiayaan.
- 7) Pengelolaan peserta didik.
- 8) Peran serta masyarakat, Pengembangan ikhtiar pendidikan harus dilakukan secara terpadu antara lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat.
- 9) Kultur sekolah, adalah pengembangan ikhtiar pendidikan harus dilakukan secara terpadu antara lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat.⁶

c. Karakteristik Sekolah Menengah Pertama

Pada tingkat SMP dipilih 20 nilai karakter utama yang disarikan dari butir-butir SKL SMP (Permen Diknas nomor 23 tahun 2006) dan SK/KD (Permen Diknas nomor 22 tahun 2006). Berikut adalah daftar 20 nilai utama yang dimasud dan diskripsi ringkasnya.

- 1) Nilai karakter dalam hubungannya dengan Tuhan (Religius) pikiran, perkataan, dan tindakan seseorang yang diupayakan selalu berdasarkan pada nilai-nilai Ketuhanan dan/atau ajaran agamanya.

⁶Anik Ghufuran, "Manajemen Kelembagaan Sekolah"
(<http://staffnew.uny.ac.id/upload/131782837/penelitian/MANAJEMEN+KEL+EMBAGAN+SD-SMP.pdf>, diakses pada 9 Januari 2020 pukul 09:35).

- 2) Nilai karakter dalam hubungannya dengan diri sendiri
- a) Jujur, merupakan perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan, baik terhadap diri dan pihak lain.
 - b) Bertanggung jawab
Sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagaimana yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan YME.
 - c) Bergaya hidup sehat
Segala upaya untuk menerapkan kebiasaan yang baik dalam menciptakan hidup yang sehat dan menghindarkan kebiasaan buruk yang dapat mengganggu kesehatan.
 - d) Disiplin
Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.
 - e) Kerja keras

Perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan guna menyelesaikan tugas (belajar/pekerjaan) dengan sebaik-baiknya.

f) Percaya diri

Sikap yakin akan kemampuan diri sendiri terhadap pemenuhan tercapainya setiap keinginan dan harapannya.

g) Berjiwa wirausaha

Sikap dan perilaku yang mandiri dan pandai atau berbakat mengenali produk baru, menentukan cara produksi baru, menyusun operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya, serta mengatur permodalan operasinya.

h) Berpikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif

Berpikir dan melakukan sesuatu secara kenyataan atau logika untuk menghasilkan cara atau hasil baru dan termutakhir dari apa yang telah dimiliki.

i) Mandiri

Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.

j) Ingin tahu

Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari apa yang dipelajarinya, dilihat, dan didengar.

k) Cinta ilmu

Cara berpikir, bersikap dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap pengetahuan

3) Nilai karakter dalam hubungannya dengan sesama

a) Sadar akan hak dan kewajiban diri dan orang lain

Sikap tahu dan mengerti serta melaksanakan apa yang menjadi milik/hak diri sendiri dan orang lain serta tugas/kewajiban diri sendiri serta orang lain.

b) Patuh pada aturan-aturan sosial

Sikap menurut dan taat terhadap aturan-aturan berkenaan dengan masyarakat dan kepentingan umum.

c) Menghargai karya dan prestasi orang lain

Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui dan menghormati keberhasilan orang lain.

d) Santun

Sifat yang halus dan baik dari sudut pandang tata bahasa maupun tata perilakunya ke semua orang.

e) Demokratis

Cara berfikir, bersikap dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain.

- 4) Nilai karakter dalam hubungannya dengan lingkungan
Sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam di sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi dan selalu ingin memberi bantuan bagi orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.

5) Nilai kebangsaan

Cara berpikir, bertindak, dan wawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.

a) Nasionalis

Cara berfikir, bersikap dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa, lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsanya.

b) Menghargai keberagaman

Sikap memberikan respek/hormat terhadap berbagai macam hal baik yang berbentuk fisik, sifat, adat, budaya, suku, dan agama.⁷

2. Pengertian Implikasi

Menurut Islamy implikasi adalah segala sesuatu yang telah dihasilkan dari adanya proses perumusan kebijakan, dengan kata lain implikasi merupakan akibat-akibat dan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan dari dilakukannya kebijakan atau kegiatan tertentu.⁸

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian kepemimpinan

Pemerintahan (government) dan kepemimpinan bagi suatu umat (masyarakat) sangat penting karena merupakan fitrah dan tuntutan kehidupan sosial umat manusia. Hal ini telah dipahami oleh Rasulullah s.a.w. bahkan tanpa membatasi pentingnya kepemimpinan pada komunitas yang besar saja tetapi juga dalam komunitas yang kecil. Dari Abu Hurairah Rasulullah s.a.w. bersabda:

حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ بَحْرَبْنِ بَرِّي حَدَّثَنَا حَاتِمُ بْنُ إِسْمَا
عَيْلَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَخْلَانَ عَنْ نَافِعٍ عَنْ أَبِي سَلَمَةَ
عَنْ أَبِي سَعِيدِ الْخُدْرِيِّ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ

⁷ Direktur Jendral Mendikdasmen, Kemendiknas, Pendidikan Karakter di Sekolah Menengah Pertama, (Jakarta: Kemendiknas, 2010), 16-19.

⁸ Rizka Mutiarani dan Amrazi, Izhar. “Implementasi Dan Implikasi Full Day School Pada Pembelajaran Sosiologi Di Sman 10 Pontianak”. Hlm 6.

وَسَلَّمَ قَالَ "إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ"
(رواه أبو داود):

Artinya: “Apabila tiga orang dalam perjalanan maka hendaklah mereka mengangkat salah seorang di antara mereka sebagai pemimpin”.

Dengan demikian, sangat jelas bahwa kepemimpinan dalam kehidupan bermasyarakat harus terwujud. Imam al-Mawardi menyatakan dalam kitabnya *al-Ahkām al-Sultānīyah*: “Lembaga kepala negara dan pemerintahan diadakan sebagai pengganti fungsi kenabian dalam menjaga agama dan mengatur kehidupan dunia.

Pengangkatan kepala negara untuk memimpin umat Islam adalah wajib menurut *ijma*“ (consensus).” Dalam konteks ini menurut Ibnu Taimiyah, mengatur urusan umat manusia termasuk kewajiban agama yang besar, bahkan tidak mungkin agama dan dunia dapat ditegakkan jika tidak ada pemerintahan. Sesungguhnya kemaslahatan manusia tidak mungkin dicapai kecuali mereka hidup bermasyarakat, dalam masyarakat itu mereka saling membutuhkan antara satu dengan yang lain sehingga membutuhkan seorang pemimpin.⁹

Stephen P. Robbins (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan

⁹Zainal Abidin, “*Kajian Tematis Qur’an dan Hadits; Kepemimpinan*”. Hlm 123-124.

sasaran. Kepemimpinan dapat menentukan apakah suatu organisasi mampu mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan yang diwujudkan sebagai kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah di sepakati

Denim dan Suparno (2009), memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi dan memberi arah yang terkandung di dalam diri pribadi pemimpin. Gibson sebagaimana dikutip Nawawi (2003) mengatakan kepemimpinan adalah seni menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan.

Sementara Bafadal (2003) menjelaskan kepemimpinan sebagai keseluruhan proses memengaruhi, mendorong, mengajak, dan menggerakkan serta menuntun orang lain dalam proses kerja agar berpikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk bekerja secara bersama tanpa paksaan dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi. Kepemimpinan yang bermakna proses dipusatkan pada mengarahkan dan memengaruhi

aktivitas-aktivitas yang berhubunga dengan pekerjaan para anggota dalam suatu organisasi. Dari makna kepemimpinan tersebut, terjadi penggerak oleh semua komponen yang ada dalam organisasi, baik pemimpin sebagai atasan maupun anggota sebagai bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam dalam hal ini, yaitu kepemimpinan melibatkan orang lain, kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dengan anggota kelompok secara seimbang karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Dengan demikian dapat di kemukakan bahwa hakikat kepemimpinan diantaranya, (1) proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi; (2) seni memngaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama; (3) kemampuan untuk memengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan; (4) melibatakan tiga hal yaitu pimpinan,

pengikut, dan situasi tertentu; (5) kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan¹⁰

b. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Koontz, O'Donnel dan Wehrich dalam bukunya *Management*, menyatakan bahwa kepemimpinan secara umum adalah pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi. Sehingga berdasarkan uraian definisi kepemimpinan diatas, maka kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu, antara lain:

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- 2) Membimbing dan mengarahkan para guru, staf, dan para siswa serta memberikan dorongan memacu untuk maju serta memberkan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Kepribadian seseorang sangat berpengaruh dengan kepemimpinannya atau cara ia memimpin dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Jujur
- 2) percaya diri

¹⁰Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014). Hlm 38-39

- 3) Tanggung jawab
- 4) Berani mengambil resiko dan keputusan
- 5) Berjiwa besar
- 6) Emosi yang stabil
- 7) Teladan¹¹

c. Kepemimpinan Pendekatan Situasional

Teori kepemimpinan situasional, suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat bawahan, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan teknis dalam perilaku manusia¹²

Teori situasi (*Situational Theory*) yaitu teori yang beranggapan bahwa pemimpin akan muncul dalam situasi tertentu dimana sekelompok orang membutuhkan seseorang yang memiliki kelebihan-kelebihan tertentu yang diperlukan oleh kelompok itu untuk membantu dalam memecahkan suatu masalah yang dihadapi.

Lebih jelasnya kepemimpinan merupakan suatu fungsi, dan dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa untuk memahami kepemimpinan secara komprehensif hendaknya meliputi unsur-unsur berikut:

¹¹ Muhammad Ali Hanafiah, "Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Dan Supervisor", *Jurnal Hikmah*, Vol. 15 No. 1, Th 2018. Hlm. 87

¹² Andang..... Hlm. 42.

- a) Perilaku pemimpin
- b) Perilaku pengikut
- c) Situasi dalam kepemimpinan itu berlangsung

Walaupun demikian, kenyataannya unsur-unsur tersebut sangat sulit untuk dianalisis secara terpisah. Namun pemikiran ini merupakan dasar dari teori kepemimpinan situasional (*Situational Theory*). Teori ini beranggapan, bahwa supaya kelompok dapat mencapai tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran pendapat yang positif diantara pemimpin dan para pengikutnya.

Kepemimpinan situasional dapat diartikan sebagai performans yang ditampilkan oleh pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan tugas atau pekerjaan spesifik dengan memperhatikan taraf kematangan, sehingga terciptanya kesepakatan, kesesuaian, maksud dan kekompakan dalam lingkungan kerja.

Hersey dan Blanchard (1982:84) menyatakan sebagai berikut:

“The focus in the situation approach to leadership is on observed behavior, not on any hypothetical inborn or acquired ability or potential for leadership. The emphasis is on the behavior of leaders and their group members (followers) and various situations. With this emphasis upon behavior and environment, more encouragement is given to the possibility of training individual in adapting styles of leader behavior to varying situation”.

Kepemimpinan situasional dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang memperlihatkan tindakan dalam berbagai situasi, baik yang ditunjukkan oleh pemimpin sendiri maupun yang diperlihatkan oleh para pengikut. Dalam pengertian itu terkandung pentingnya perilaku pemimpin dalam konteks situasi. Situasi lingkungan sistem sosial (lingkungan/setting dimana pemimpin berperilaku) pada umumnya terdiri dari pemimpin, pengikut, atasan pemimpin, perkumpulan, organisasi, dan tuntutan kerja. Semua unsur tersebut mempengaruhi orang-orang yang terlibat dalam sistem sosial dimana kepemimpinan itu berlangsung.¹³

Gaya kepemimpinan situasional adalah pola perilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok. 4 (empat) gaya dasar kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 2003: 65) sebagai berikut:

1) *Telling*

Seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun

¹³Ejeng Suryana, *Administrasi pendidikan dalam Pembelajaran*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015). Hlm. 100-104

tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam pelaksanaan yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

2) *Selling*

Seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugastugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

3) *Participating*

Perilaku seorang pemimpin dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan bawahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara

aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

4) *Delegating*

Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak ikut campur tangan.¹⁴

4. Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Berdasarkan makna implikasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan kepemimpinan situasional yang telah dijelaskan dalam bab 2, dapat ditarik garis besar bahwa implikasi kepemimpinan situasional kepala sekolah merupakan dampak-dampak atau akibat-akibat yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah yang diterakpan kepada bawahannya.

¹⁴Sitti Aisyah, Soltan Takdir, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya", Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah Vol.2 No. 2 Th. 2017. hlm 121-123

Dampak yang ditimbulkan dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah tidak akan terlepas dari empat unsur dasar gaya kepemimpinan situasional yakni instruksi atau *telling*, konsultasi atau *selling*, partisipasi, dan delegasi. Seluruh unsur yang berhubungan tersebut memiliki dampak bagi pelaksanaan kegiatan kepemimpinan seorang manager sebuah lembaga pendidikan.

5. Administrasi

a. Pengertian Administrasi

Peningkatan kualitas pendidikan membutuhkan peningkatan pengelolaan pendidikan. Dengan kata lain pengelolaan pendidikan yang berkualitas memberikan kontribusi kepada peningkatan kualitas pendidikan. Guna membahas lebih lanjut mengenai pentingnya kualitas pendidikan tersebut kita lihat definisi dari administrasi pendidikan yang merupakan hal penting bagi peningkatan kualitas pendidikan.

Administrasi terdiri dari dua kata, dan masing-masing kata mempunyai makna tersendiri, administrasi terdiri dari kata *ad* dan *ministrare*. *Ad* artinya intensif dan *ministrare* yang artinya melayani, membantu, atau mengarahkan. Jadi administrasi menurut etimologis adalah melayani, membantu, dan mengarahkan secara intensif. Administrasi memiliki arti sempit dan arti luas, dalam arti sempit terbatas pada pengertian ketatausahaan, yaitu kegiatan yang berkaitan dengan

penyusunan dan pencatatan juga penataan keterangan yang diperoleh secara sistematis.

Makna administrasi dalam arti luas tidak hanya kegiatan ketatausahaan, tetapi juga membentuk atau mencipta, dan mengembangkan organisasi, serta mencipta dan mengembangkan manajemen (Pradjudi Admo-sudirjo 1982:36). Soepardi menyatakan “administrasi adalah keseluruhan proses kegiatan kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lebih secara bersamaan dan simultan untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan.¹⁵

Engkoswara (1988) mendefinisikan administrasi pendidikan sebagai berikut.

“Administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumber daya yaitu manusia, kurikulum, atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan penciptaan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan pendidikan yang di sepakati.”

Definisi tersebut menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang terdiri dari para administrator pendidikan, guru, dan murid perlu untuk ditingkatkan mutunya¹⁶

b. Tujuan

¹⁵Nurochim, *Administrasi Pendidikan*, (Bekasi: Gramata Publishing, 2016). Hlm 7-8

¹⁶Dadi Permadi, *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*, (Bandung: PT Sarana Pancakarya Nusa, 2018). Hlm 15

Sergiovanni dan Carver (1975) mengungkapkan bahwa ada empat tujuan administrasi yaitu: efektivitas produksi, efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri (adaptiveness), dan kepuasan kerja. Keempat tujuan tersebut bisa digunakan sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan suatu penyelenggaraan sekolah.

Dalam lingkup lembaga atau sekolah, administrasi pendidikan merupakan subsistem dalam sistem pendidikan sekolah. Tujuan administrasi berusaha untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah tersebut, tujuan institusional pendidikan untuk semua tingkat dan jenis sekolah

c. Administrasi Tata Usaha

Pengertian tata usaha menurut Pedoman Pelayanan Tata Usaha untuk Perguruan Tinggi sebagai berikut: Tata usaha adalah seluruh kegiatan pengelolaan surat-menyurat yang dimulai dari menghimpun (menerima), mencatat, mengolah, mengadakan, mengirim, dan menyimpan seluruh bahan keterangan yang dibutuhkan untuk organisasi. Tata usaha merupakan salah satu unsur administrasi.

Inti dari kegiatan-kegiatan tata usaha mencakup 6 pola perbuatan, yaitu:

- 1) Menghimpun: adalah kegiatan-kegiatan mencari data mengusahakan tersedianya seluruh keterangan yang sebelumnya belum ada, sehingga siap untuk dipergunakan ketika dibutuhkan;

- 2) Mencatat: adalah kegiatan membubuhkan dengan pelbagai peralatan tulis keterangan yang diperlukan sehingga terwujud tulisan yang dapat di baca, dikirim, dan disimpan. Begitu juga dapat termasuk alat perekam suara;
- 3) Mengolah: adalah bermacam kegiatan mengerjakan keterangan-keterangan dengan maksud menyajikan dalam bentuk yang lebih berguna;
- 4) Menggandakan: adalah kegiatan menggandakan dengan pelbagai cara dan alat;
- 5) Mengirim: adalah kegiatan menyampaikan dengan pelbagai cara dan alat dari satu pihak ke pihak lainnya;
- 6) Menyimpan: adalah kegiatan menaruh dengan pelbagai cara dan alat ditempat khusus dan aman.

Secara garis besarnya tata usaha mempunyai tiga pokok peranan sebagai berikut:

- 1) Melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi;
- 2) Menyediakan keterangan-keterangan bagi pimpinan organisasi untuk membuat keputusan atau mengambil tindakan yang tepat;
- 3) Membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan.

Tata usaha melayani pelaksanaan sesuatu pekerjaan operatif dengan menyediakan berbagai keterangan diperlukan. Keterangan tersebut memudahkan tercapainya tujuan yang

diinginkan atau memungkinkan penyelesaian pekerjaan operatif yang bersangkutan secara lebih baik.

Mengenai peranan pokok dari tata usaha, Littlefield dan Peterson menegaskan sebagai berikut: Pekerjaan kantor sama sekali tidak dapat dibandingkan dengan fungsi-fungsi produksi, penjualan, keuangan, teknik, pembelian, kepegawaian atau fungsi lainnya yang mungkin perlu dalam sebuah organisasi tertentu.

Sebaliknya ini adalah sebuah proses atau sekelompok proses yang dipergunakan guna melaksanakan salah satu dari fungsi-fungsi tersebut. Sumbanganya yang khas ialah menyediakan keterangan yang diperlukan dalam melakukan salah satu fungsi tersebut.

Selanjutnya tata usaha membantu pihak pimpinan sesuai organisasi dalam membuat keputusan dan melakukan tindakan yang tepat. Pencatatan keterangan-keterangan itu selain untuk keperluan informasi juga bertalian dengan fungsi pertanggung jawaban. Tujuan akhir dari bagian tata usaha adalah berperan dalam melancarkan kehidupan dan perkembangan sesuatu organisasi dalam keseluruhannya karena fungsinya sebagai pusat ingatan dan sumber dokumen.¹⁷

d. Efektivitas kinerja

¹⁷Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008). Hal. 93-95.

Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan sejauh mana rencana yang ditentukan sebelumnya dapat tercapai. Dengan demikian bahwa efektivitas lebih menekankan pada pemanfaatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dapat menjadi ukuran bagi organisasi sejauh mana rencana yang ditentukan sebelumnya itu dapat tercapai dengan baik.

Menurut James L. Gibson (Kurniawan, 2005:107) Efektivitas merupakan usaha pencapaian sasaran yang dikehendaki (sesuai dengan harapan) yang ditujukan kepada orang banyak dan dapat dirasakan oleh kelompok sasaran yaitu masyarakat.

Efektivitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan partisipasi aktif dari anggota serta merupakan keterkaitan antara tujuan dan hasil yang dinyatakan, dan menunjukkan derajat kesesuaian antara tujuan yang dinyatakan dengan hasil yang dicapai. Sebaliknya, buruknya kinerja sumber daya manusia ditunjukkan dengan ketidak mampuannya melaksanakan suatu program sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal itu menggambarkan kinerja yang kurang efektif karena tidak mampu melakukan sesuatu berdasarkan kriteria yang diinginkan.¹⁸

¹⁸Jumalia Mannayong dan Raimurti Djafar. “Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Takalar”. Jurnal Administrasi Negara, Volume 24 Nomor 2 (2018). Hlm 81-82.

Pada dasarnya kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan tugas pegawai berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya. Untuk mencapai kinerja yang baik tentu bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan banyaknya hal atau aspek yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja seorang pegawai baik itu aspek mekanisme organisasi, grup, karakteristik individu, maupun individual.

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance, yaitu prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Davis menyatakan *bahwa "performance: the outcomes, or end results, are typically measured in various forms of three criteria: quantity and quality of products and services; level of customer service"*. Kinerja merupakan hasil atau hasil akhir yang biasanya diukur berdasarkan pada tiga kriteria, yaitu kuantitas dan kualitas produk serta layanan berupa tingkat pelayanan pelanggan.

Menurut Wilson kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job performance*). Sedangkan menurut Simamora yang dikutip oleh Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo di dalam bukunya yang berjudul teori kinerja dan

pengukurannya kinerja adalah keadaan atau tingkat perilaku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu.¹⁹

6. Efektifitas Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah pada Kinerja Tata Usaha

Efektifitas yang berkaitan dengan terlaksananya seluruh pekerjaan pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan peran aktif anggota tidak bisa terlepas dari gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, dalam hal ini kepala sekolah dituntut untuk berperan memahami kondisi dan situasi di lingkungan bagian tata usaha.

Implikasi atau dampak yang terjadi dalam pelaksanaan kepemimpinan situasional merupakan tolak ukur seberapa jauh efektifitas kepemimpinan situasional kepala sekolah yang diterapkan atau dilaksanakan dalam sebuah lembaga pendidikan, hal tersebut bisa dilihat dari beberapa indikator efektifitas kinerja tata usaha yang telah tercapai.

B. Kajian Pustaka Relevan

Kajian Pustaka atau literature review adalah bahan yang tertulis berupa buku jurnal yang membahas tentang topik yang hendak diteliti,²⁰ kajian pustaka bertujuan untuk memberikan gambaran terhadap penelitian terdahulu sesuai dengan tema yang

¹⁹Amirudin. “*Kinerja Pegawai Tata Usaha Dengan Mutu Layanan Administrasi di Madrasah*”. Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam VII (I) (2017). Hlm 131.

²⁰J. R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*, (Jakarta: PT Grasindo, 2010). Hlm. 104.

hendak diteliti, berikut kajian pustaka yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Anisa Rais mahasiswi Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo tentang skripsi yang berjudul Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMK Negeri 1 Gorontalo tahun 2014. Penelitian ini memberikan penjelasan tentang model kepemimpinan situasional kepala sekolah dan dijabarkan sesuai dengan perkembangan teori tersebut menjadi empat gaya, diantaranya: a) instruksi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan penjelasan tugas secara rinci melalui rapat, pengarahan pelaksanaan tugas dengan baik dan benar, menerapkan disiplin waktu kerja dan pemberian sanksi bagi yang melanggar serta melakukan pengawasan secara langsung dan tidak langsung. b) konsultasi yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui komunikasi yang baik dengan menciptakan suasana yang harmonis sehingga guru dan pegawai mau menyampaikan masalah, kendala, ide maupun gagasan kreatif yang berhubungan dengan pencapaian visi misi dan pengembangan sekolah. c) partisipasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan bersikap terbuka dalam memecahkan masalah dan memberi solusi dilakukan dengan didiskusikan bersama kemudian memberikan dukungan terhadap peningkatan prestasi kerja dilakukan dengan cara memberikan kesempatan pada guru dan pegawai melanjutkan studi,

memberikan penghargaan dalam bentuk sertifikat, memberikan motivasi, dan memberikan bonus gaji tambahan. d) delegasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan memberikan peluang mengembangkan kemampuan dan memberikan kepercayaan melaksanakan tugas guru maupun pegawai dengan cara mengikutkan berbagai pelatihan, lomba, kesempatan melanjutkan studi dan mendatangkan motivator.

Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja guru dan pegawai dalam mewujudkan visi misi sekolah. Penelitian diatas selaras dengan apa yang hendak diteliti oleh penulis terkait dengan model kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja tata usaha di SMP Negeri 23 Kota Semarang.²¹

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sitti Aisyah dan Soltan Takdir mahasiswa STISIP Amal Ilmiah Yapis Wamena dalam jurnal yang berjudul Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya, jurnal tersebut diterbitkan dalam Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah Vol. 2 No. 2 Tahun 2017. Sitti Aisyah dan Soltan Takdir menjelaskan bahwa Implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya telah diterapkan

²¹Anisa Rais, Skripsi:”*Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMK Negeri 1 Gorontalo*” (Gorontalo: Universitas Negeri Gorontalo, 2014), hlm. 106-107.

dengan baik. Faktor pendukung implementasi gaya kepemimpinan situasional di SMP Negeri 1 Wamena diantaranya adalah kepala sekolah selalu berusaha untuk merangkul semua pihak dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah selalu bersikap adil, kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada guru-guru dalam melaksanakan tugas, adanya SDM yang sesuai dengan standar kompetensi, tersedianya sarana dan prasarana sekolah yang memadai.

Sedangkan yang menjadi faktor penghambat diantaranya adalah masih ada beberapa guru yang sulit dalam berkomunikasi dengan pimpinan, sehingga proses pekerjaan sering tidak sesuai harapan. Namun demikian kepala sekolah berusaha untuk mengatasi hal ini dengan cara melakukan pendekatan dengan guru-guru tersebut. Penelitian tersebut menunjukkan hasil yang baik dan juga menunjukkan faktor penghambat sesuai dengan kekhawatiran penulis mengenai kepemimpinan yang ada di SMP Negeri 23 Kota Semarang.²²

C. Kerangka Berpikir

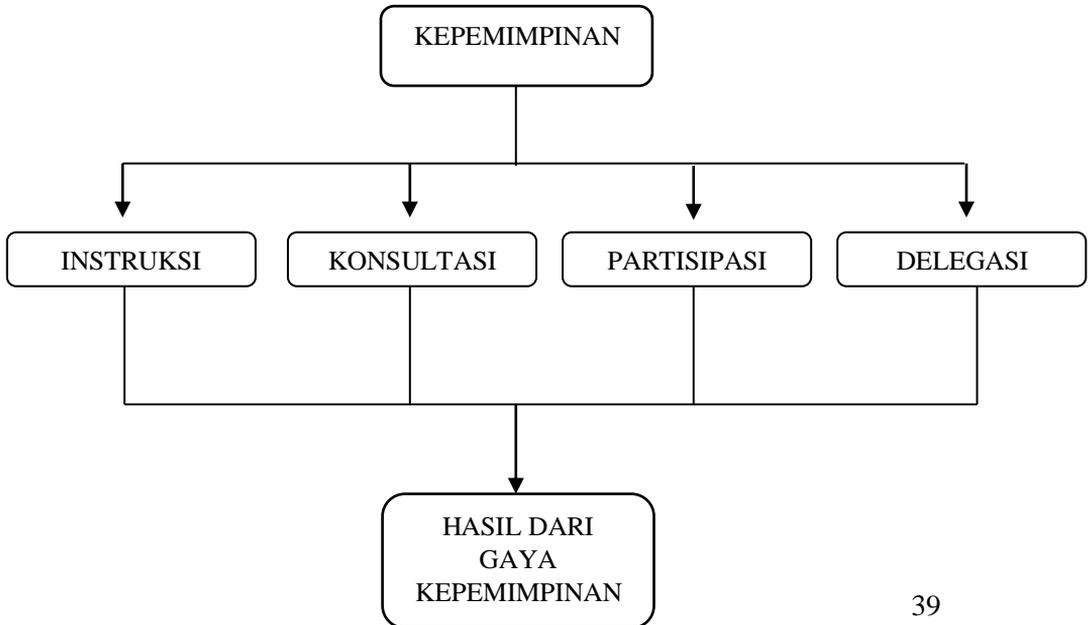
Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja stafnya, salah satunya adalah tenaga administrasi sekolah, agar pekerjaan dapat berjalan dengan baik dan

²²Sitti Asiyah dan Sotan Takdir, “Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya”. Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan. Vol.2 No. 2, Th. 2017, hlm. 130-131.

mencapai tujuan yang telah ditentukan sesuai dengan visi misi sekolah, maka kepala sekolah hendaknya melakukan controlling pekerjaan yang diberikan kepada staf TU, akan tetapi karena adanya beberapa faktor penghambat maka bisa mengganggu pekerjaan.

Kondisi seperti ini perlu adanya kepekaan seorang kepala sekolah dalam melihat keadaan bawahannya, sehingga menarik peneliti untuk melakukan penelitian terkait gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja staftata usaha. Sesuai dengan empat model kepeminoinan situasional diantaranya instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi. Terkait hal tersebut peneliti merumuskan kerangka berfikir sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian menggunakan study kasus (*case study*). Studi kasus atau '*case-study*', merupakan bagian dari metode kualitatif yang hendak mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan pengumpulan beraneka sumber informasi.²³

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang tidak mengadakan perhitungan, melainkan menggambarkan hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan dengan menggunakan kata-kata atau kalimat (deskriptif) guna mendapatkan kesimpulan.²⁴ Penelitian kualitatif juga menekankan kepada realitas sosial sebagai sesuatu yang utuh, kompleks, dinamis dan bersifat interaktif, untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah, kata yang diperoleh berupa kata, kalimat, skema, dan gambar.²⁵

²³J. R. Raco..... Hlm. 49.

²⁴Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h.60.

²⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2005). Hal. 14

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian akan dilakukan di sekolah SMP Negeri 23 Kota Semarang, terletak di JL. Rm Hadi Subeno Mijen, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia. Waktu penelitian akan dilaksanakan pada bulan November tahun 2020. Penelitian didasarkan pada pengalaman magang PPL selama 2 bulan di sekolah SMP Negeri 23 Kota Semarang, selama kurun waktu tersebut peneliti menemukan kasus terkait kondisi tata usaha dan gaya kepemimpinan kepala sekolah sehingga menarik perhatian untuk diteliti.

Berikut beberapa hal yang menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian adalah:

1. Usia anggota TU yang terbilang tua sehingga cukup menghambat kinerja harian bagian tata usaha;
2. Terdapat satu anggota tata usaha yang masih muda, sehingga berpotensi menanggung beban tugas cukup berat;
3. Sempat terjadi kekosongan anggota;
4. Adanya pengarahan untuk anggota tata usaha dari kepala sekolah.

C. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan sekumpulan bukti atau fakta yang dikumpulkan dan disajikan untuk tujuan tertentu,²⁶ menurut

²⁶Moh. Pabandu Tika, *Metodologi Riset Bisnis*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 57.

Suharsimi Arikunto sumber data adalah subjek dari mana data tersebut diperoleh.²⁷ Sumber data meliputi dua jenis:

1. Pertama sumber data primer, yaitu data yang diambil dari sumber pertama yang ada di lapangan,²⁸ dalam penelitian ini sumber data primer diperoleh dari subjek penelitian yang ada di SMP Negeri 23 Kota Semarang, diantaranya adalah kepala sekolah, seluruh staf tata usaha, beberapa guru.
2. Kedua sumber data sekunder, merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data²⁹ bisa diambil dari dokumen-dokumen berupa catatan, rekaman gambar atau foto-foto dan hasil-hasil observasi yang berhubungan dengan fokus penelitian.

D. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan pengerucutan masalah dalam penelitian agar data yang diperoleh sesuai dengan tema penelitian. Berdasarkan rumusan masalah yang akan diteliti oleh penulis maka fokus penelitian adalah:

1. Peran kepala sekolah dalam mengelola tenaga administrasi (TU) di SMP Negeri 23 Kota Semarang

²⁷Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hal 129.

²⁸Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial: Format 2 Kuantitatif dan Kualitatif*, (Surabaya: Airlangga University Press, 2005), hal 128.

²⁹Amirudin dan Zainal Azikin, *Pengantar Metode Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 326.

2. Peran kepala sekolah dalam menangani problem tenaga administrasi (TU) di SMP Negeri 23 Kota Semarang
3. Efektifitas pendekatan situasional kepala sekolah terhadap tenaga administrasi (TU) di SMP Negeri 23 Kota Semarang

E. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data, serta instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan lebih mudah.³⁰

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus sebagai pengumpul data. Prosedur yang dipakai dalam pengumpulan data yaitu: (1) Observasi, (2) Wawancara, dan (3) Dokumentasi, yaitu sebagai berikut:

1. Observasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan terhadap keadaan atau perilaku obyek sasaran.³¹
2. Metode wawancara atau interview merupakan suatu metode yang dilakukan dengan mengadakan jalan komunikasi kepada sumber data melalui dialog (tanya-jawab) secara lisan baik langsung maupun tidak langsung. Lexy J Moleong

³⁰Ridwan, *Statistika Untuk Lembaga dan Instansi Pemerintah Swasta*, (Bandung: Alfabeta, 2004), hal 137.

³¹Abdurrahmat Fatoni. *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), hlm 104-105.

mendefinisikan wawancara sebagai percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.³²

3. Dokumentasi ialah teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik.³³

F. Uji keabsahan Data

Pengujian validitas dan reliabilitas pada penelitian kualitatif disebut dengan pemeriksaan keabsahan data. Formulasi pemeriksaan keabsahan data menyangkut kriteria derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

Penelitian ini menggunakan triangulasi sebagai fokus bahasan dalam uji keabsahan data. Triangulasi pada hakikatnya merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data.³⁴

³²Lexi J, Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002), hlm. 135.

³³Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 137.

³⁴Sumarso Hadi, "Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian Kualitatif Pada Skripsi", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 22, Nomor 1, Juni 2016, hlm. 75.

Lebih fokusnya peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi waktu, triangulasi sumber berarti membandingkan, mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber berbeda, misalnya membandingkan pengamatan dengan wawancara, membandingkan apa yang dikatakan umum dan apa yang dikatakan pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada.

Sedangkan triangulasi waktu digunakan untuk validitas data yang berkaitan dengan perubahan suatu proses dan perilaku manusia, karena perilaku manusia mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Untuk mendapatkan data yang sah melalui observasi peneliti perlu mengadakan pengamatan tidak hanya satu kali³⁵

G. Teknik Analisis Data

1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Tujuan dari reduksi data ini adalah untuk menyederhanakan data yang diperoleh selama penggalan data di lapangan. Data yang diperoleh dalam penggalan data sudah barang tentu merupakan data yang sangat rumit dan juga sering dijumpai

³⁵Bachtiar S. Bachri, "Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif", *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol.10 No.1, April 2010, hlm. 56

data yang tidak ada kaitannya dengan tema penelitian tetapi data tersebut bercampur baur dengan data yang ada kaitannya dengan penelitian.

Maka dengan kondisi data seperti, maka peneliti perlu menyederhanakan data dan membuang data yang tidak ada kaitannya dengan tema penelitian. Sehingga tujuan penelitian tidak hanya untuk menyederhanakan data tetapi juga untuk memastikan data yang diolah itu merupakan data yang tercakup dalam scope penelitian.

2. Penyajian Data

Menurut Miles dan Huberman bahwa: Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Langkah ini dilakukan dengan menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan.

3. Kesimpulan atau verifikasi

Kesimpulan atau verifikasi adalah tahap akhir dalam proses analisa data. Pada bagian ini peneliti mengutarakan kesimpulan dari data-data yang telah diperoleh. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mencari makna data yang dikumpulkan dengan mencari hubungan, persamaan, atau perbedaan. Penarikan kesimpulan bisa dilakukan dengan jalan membandingkan kesesuaian pernyataan dari subyek penelitian

dengan makna yang terkandung dengan konsep-konsep dasar dalam penelitian tersebut.³⁶

³⁶Sandu Siyoto, M. Ali Sodil, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), hlm. 100-101.

BAB IV

DESKRIPSI DATA DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Sekolah

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti tentang Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah pada Efektifitas Kinerja Tata Usaha di SMP Negeri 23 Kota Semarang, maka hasil penelitian dapat di deskripsikan sebagai berikut:

1. Profil Sekolah

SMP Negeri 23 Kota Semarang berdiri pada tahun 1979 sesuai dengan SK Pendirian Nomor: 0188/D/1979 Tanggal 01/04/1979 dengan nama SMP Negeri Mijen kemudian menjadi SMP Negeri 19 Kotamadya Semarang yang dikepalai oleh Bp. S. Atmo Wijoto (Alm). SMP Negeri 19 Kotamadya Semarang saat itu menempati gedung Sekolah Dasar yaitu SD Kedungpani dan KBM dilaksanakan siang hari setelah siswa SD melaksanakan KBM. Kemudian dalam waktu yang tidak lama yaitu pada tanggal 01 April 1980 SMP Negeri 19 Kotamadya Semarang menempati gedung baru yang berlokasi di RT. 01 RW. 07 Kelurahan Wonolopo Kecamatan Mijen Kotamadya Semarang sampai saat ini.

SMP Terbuka Negeri Semarang berlangsung 4 (empat) tahun, kemudian tahun ke 5 (lima) siswanya dipindahkan ke SMP Filial Negeri 23 Wonoplumbon. Segudang syarat harus dipenuhi untuk mendirikan sekolah negeri, diantaranya adalah lokasi. Sehubungan SMP Filial

Negeri 23 Bubakan menempati lokasi/tempat yang telah memenuhi syarat penegerian, maka pada tanggal 4 Mei 2011 SMP Filial Bubakan resmi menjadi SMP Negeri 23 Kota Semarang.

SMP Negeri 23 Kota Semarang merupakan lembaga pendidikan sekolah menengah berstatus negeri yang berlokasi di Jl. R.M. Hadi Soebeno, Wonolopo, Mijen, Kota Semarang. Telp. (024) 7711053. Fax. (024) 7711053 dengan alamat Email. smp23smg@gmail.com. Lembaga tersebut memiliki Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 20328816 dan terakreditasi A, Tanah SMP Negeri 23 merupakan tanah pemerintah dengan luas 12.741m² berstatus Hak Guna Bangunan (HGB), dan luas gedung SMP 23 yaitu 3.460 m², saat ini SMP N 23 Semarang dikepalai oleh Bapak Anwar Kumaidi, S.Pd., M.Pd.

2. Visi, Misi, Dan Tujuan Pendidikan

a. Visi

“Berkarakter, Berprestasi, dan Berwawasan Lingkungan”

Indikator:

- 1) Siswa memiliki nilai-nilai karakter utama (religius, nasionalis, gotong-royong, mandiri, integritas) yang tinggi.
- 2) Pendidik dan Tenaga Kependidikan memiliki nilai-nilai karakter utama (religius, nasionalis, gotong-royong, mandiri, integritas) yang tinggi.

- 3) Siswa dapat berprestasi dalam bidang akademik maupun nonakademik di tingkat Kecamatan, Kota, Provinsi, maupun Nasional.
- 4) Pendidik dan Tenaga Kependidikan dapat berprestasi dalam bekerja untuk melayani masyarakat dan peserta didik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya secara profesional.
- 5) Siswa memiliki rasa cinta terhadap lingkungan untuk menciptakan sekolah menjadi lingkungan bersih, sehat, indah, dan rapi.
- 6) Pendidik dan Tenaga Kependidikan memiliki rasa cinta terhadap lingkungan untuk menciptakan sekolah menjadi lingkungan bersih, sehat, indah, dan rapi.

b. Misi

Dalam upaya mewujudkan visi tersebut, misi SMP Negeri 23 Kota Semarang adalah:

- 1) Memperkokoh jiwa religius dan nasionalisme dalam pemikiran, sikap, dan perbuatan guna menumbuhkembangkan rasa cinta tanah air, rela berkorban yang pantang menyerah demi terwujudnya keadilan dan kebenaran.
- 2) Melaksanakan pembelajaran untuk memupuk rasa ingin tahu guna mendapatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan menuju keseimbangan kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual.

- 3) Meningkatkan peran pendidik dan peserta didik dalam kegiatan intrakurikuler, kokurikuler maupun ekstrakurikuler menuju tercapainya standar kompetensi lulusan serta mampu meningkatkan prestasi akademik dan nonakademik.
- 4) Melaksanakan penilaian pendidikan secara komprehensif dan otentik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 5) Memantapkan tersedianya tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, yang bertumpu pada semangat kerja keras, disiplin, mandiri, kreatif, dan bertanggung jawab.
- 6) Menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai untuk mendukung terselenggaranya kegiatan kurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler
- 7) Melaksanakan perencanaan, penggunaan, dan pertanggungjawaban sekolah secara transparan dan akuntabel.
- 8) Menumbuhkembangkan sikap dan cara pandang yang sama untuk melestarikan lingkungan, serta tidak merusak dan mencemari lingkungan.

3. Tujuan Satuan Pendidikan (Sekolah)

Tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan dasar mengacu pada tujuan umum pendidikan dasar yaitu

meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sedangkan secara khusus, sesuai dengan visi dan misi sekolah. Tujuan SMP Negeri 23 Kota Semarang pada akhir tahun pelajaran 2019/2020, sekolah mengantarkan peserta didik untuk:

- a) Memperoleh selisih GSA (*gain score achievement*) rata-rata nilai UNBK dari 63,89 pada tahun 2020 menjadi 64,89 pada tahun 2021.
- b) Meningkatkan kualitas beribadah melalui sholat dzuhur berjamaah dan sholat asar berjamaah bagi yang beragama Islam, peringatan hari-hari besar agama serta lomba-lomba keagamaan.
- c) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada siswa (*student centered learning*), antara lain CTL, PAIKEM, serta layanan bimbingan dan konseling, mengembangkan pembelajaran berbasis TIK.
- d) Meraih 20 besar kejuaraan dalam bidang akademik (lomba mapel/olimpiade sains/siswa berprestasi) tingkat Kota Semarang.
- e) Memperoleh kejuaraan dalam bidang nonakademik (olah raga/seni/kreativitas) tingkat Kota Semarang.
- f) Melestarikan (menguasai) budaya daerah melalui MULOK bahasa Jawa dengan indikator 90% siswa

mampu berbahasa Jawa sesuai dengan konteks, dan masuk 20 besar kejuaraan lomba pidato Bahasa Jawa tingkat kota.

- g) Menjadikan (memiliki kebiasaan) 85% siswa memiliki kesadaran dan kepedulian terhadap lingkungan sekolah sesuai dengan visi sekolah.
 - h) Memiliki jiwa cinta tanah air yang direalisasikan melalui kegiatan PASKIBRA dan Pramuka.
 - i) Memiliki jiwa toleran antarumat beragama dan melaksanakan ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya.
 - j) Menjadikan 95% siswa memiliki disiplin yang tinggi.
4. Data guru dan karyawan SMP Negeri 23 Kota Semarang

Terdapat 55 guru dan karyawan di SMP N 23 Semarang dengan perincian sebagai berikut: kepala sekolah 1 orang, guru 40 orang, staf TU 4 orang, pengelola perpustakaan 1 orang, laboran 1 orang, petugas kebersihan 4 orang, dan petugas keamanan 4 orang

Tabel 4.1 Data Guru

No	Nama	Lulusan	Tugas
1	Anwar Kumaidi, S.Pd., M.Pd.	S.2	Kepala sekolah
2	Hetty Djuhartini, S.Pd.	S.1	Guru B.Indonesia
3	Surdiansyah, A.Md.	D.3	Guru Seni Budaya
4	Agus Budiharto, S.Pd.	S.1	Guru Matematika
5	Drs. Mubarak	S.1	Guru IPA

6	Dra. Mufattichah	S.1	Guru B.Indonesia
7	Radi, S.Pd.	S.1	Guru Matematika
8	Ismiasih, S.Pd.	S.1	Guru B.Jawa
9	Dra. Astanaria Sinaga	S.1	Guru P.A.Katolik
10	Muhammad Basuki, S.Ag., M.S.I.	S.2	Guru PAI
11	Titik Lestariningsih, S.Pd.	S.1	Guru B.Indonesia
12	Suharni, A.Md.	D.3	Guru B.Indonesia
13	Endang Purwaningrum, S.Kom.	S.1	Guru BTIK
14	Suhiroh, S.Pd.	S.1	Guru B.Indonesia
15	Aminisar, S.Pd.I.	S.1	Guru PAI
16	Turut, S.Pd.	S.1	Guru IPS
17	Emy Rahayuningsih, S.Pd.	S.1	Guru PKn
18	Zaenudin, S.Pd.	S.1	Guru Matematika
19	Suliyati, S.Pd.	S.1	Guru B.Jawa
20	Fitriani, S.Pd.	S.1	Guru Matematika
21	Ari Ismiyati, S.E.	S.1	Guru IPS
22	D. Anna Mulia V., S.Pd.	S.1	Guru IPA
23	Dwi Puji Utami, S.Pd.	S.1	Guru PKn
24	Yuni Astuti D.W., S.Pd., M.Pd.	S.2	Guru B.Ingggris
25	Anik Masrifaniah, S.Pd.	S.1	Guru BK
26	Wahyu Megawati, S.Pd.	S.1	Guru B.Ingggris
27	Wahyu Pratama Bagus S., S.Pd.	S.1	Guru PJOK
28	Hapsari Nurcahyani, S.PSi.	S.1	Guru BK
29	Dwi Utami Nurul H., S.Pd.	S.1	Guru B.Ingggris
30	Retno Setyoningsih, S. Pd.	S.1	Guru IPS
31	Bagus Dwi Sukoco, S.Pd.H	S.1	Guru

			P.A.Hindu
32	Taufik, S.HI, S.Pd.	S.1	Guru BK
33	Rahdatu Nor Komala, S.Pd.	S.1	Guru Prakarya
34	Midhya Widhyastuti, S.Pd.	S.1	Guru Prakarya
35	Umi Rizkiyah, S.Pd.	S.1	Guru BTIK
36	Enggal Widiyanto, S.Th.	S.1	Guru P.A.Kristen
37	Astri Lestari, S.Pd.	S.1	Guru IPS
38	Kuswatun Chasanah, S.Pd.	S.1	Guru B.Ingggris
39	Denanda Arifta Pratama, S.Pd.	S.1	Guru Seni Budaya
40	Yani Padyastuti		Guru IPA
41	Eko Waluyo		Guru PJOK

Tabel 4.2 Data Staf TU Administrasi

No	Nama	Lulusan	Tugas
1.	Rina Sinaryu Jatiningsih, S.H.	S.1	Koordinator Admin
2	Winda Puspitasari, S.Pd.	S.1	Pengelola Peserta Didik
3	Sriwati		Pengadministrasi Kependidikan
4	Sustriasih		Pengelola Peserta Didik

5. Data Jumlah Peserta Didik SMP Negeri 23 Kota Semarang
SMP Negeri 23 Kota Semarang memiliki peserta didik dengan jumlah sebagai berikut:
 - a) Tahun pelajaran 2018/2019 terdapat 833 siswa dari 840 pendaftar dengan rincian jumlah siswa kelas tujuh 257 siswa, kelas delapan 288 siswa, kelas sembilan 288 siswa dan masing-masing kelas terdapat 8 rombongan belajar.

b) Tahun pelajaran 2019/2020 terdapat 798 siswa dari 846 pendaftar, dengan rincian jumlah siswa kelas tujuh 256 siswa, kelas delapan 259 siswa, kelas Sembilan 283 dengan masing-masing kelas terdapat 8 rombongan belajar.

6. Sarana dan Fasilitas Fisik

Bangunan fisik menjadi salah satu bagian penting dalam suatu sekolah. Kondisi yang nyaman tentunya akan menambah semangat peserta didik dalam proses belajar-mengajar. Beberapa tahun terakhir sekolah SMP Negeri 23 Kota Semarang terus berbenah, hal ini dapat terlihat ketika memasuki lingkungan SMP Negeri 23 Kota Semarang. Di antaranya bangunan yang sudah ada yaitu:

Ruang Kepala Sekolah, Ruang Tata Usaha, Ruang Guru, Ruang Kelas, Ruang BK, Ruang Koperasi, Ruang UKS, Ruang OSIS/ PRAMUKA, Ruang Musik, Ruang keagamaan, ruang green house, Masjid, kantin, Kamar Mandi atau WC Guru, Kamar Mandi atau WC Siswa, Lapangan Olahraga, Lapangan Upacara, Perpustakaan, laboratorium Fisika, laboratorium komputer.

Berikut uraian dari sarana, prasarana dan media pembelajaran di sekolah praktikan:

Tabel 4.3 Jumlah Sarana Prasarana

No	Jenis	Jml	Keterangan
1	Ruang Kepala Sekolah	1	-
2	Ruang Tata Usaha	1	-

3	Ruang Guru	1	-
4	Ruang Kelas	24	- 8 kelas VII - 8 kelas VIII - 8 kelas IX
5	Ruang BK	1	
6	Ruang UKS	1	
7	Ruang Koperasi	1	
8	Ruang OSIS/ PRAMUKA	1	
9	Ruang Musik	1	
10	Ruang Keagamaan	1	
11	Masjid	1	
12	Kamar Mandi/WC	6	- 2 Kamar mandi guru - 4 kamar mandi siswa
13	Kantin	4	
14	Lapangan	2	- Lapangan upacara - Lapangan olahraga
15	Perpustakaan	1	
16	Laboratorium	5	- 4 laboratorium komputer - 1 laboratorium IPA

B. Deskripsi Data

1. Implikasi kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah pada Efektifitas Kinerja Tata Usaha di SMP Negeri 23 Kota Semarang

a. Kepemimpinan Situasional Kepala sekolah

Kepemimpinan situasional mencakup empat tipe, diantaranya adalah:

1) Instruksi

Terkait dengan kondisi yang ada, pada prinsipnya, ada proses instruktif, ada komunikatif, ada partisipatif, ada delegatif, jadi sesuai pekerjaan yang harus dilaksanakan, untuk instruksi yang kepala sekolah

berikan biasanya melalui koordinator admin (kormin) terlebih dahulu karena kormin merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap kegiatan tata usaha, terkait adanya pekerjaan yang kurang tepat atau bahkan tidak bisa dilakukan dengan baik, maka kepala sekolah akan memberikan instruksi ke kormin agar bisa disampaikan kepada staf yang lain.³⁷ Proses instruksi sudah disampaikan setiap pagi, selebihnya sudah ada di Surat Keterangan Tenaga Kependidikan atau yang biasa disebut SK Tendik.

Kepala sekolah mengarahkan seluruh staf TU dengan pengarahan yang bagus sesuai dengan SOP yang ada, sudah memberi instruksi ke kormin dengan baik dan juga berjalan dengan baik, sudah ada penerapan disiplin kerja,³⁸ untuk instruksi dari kepala sekolah selama ini sudah sesuai SOP, jika ada instruksi mendadak yang harus dikerjakan oleh TU maka akan langsung disampaikan ke staf TU, untuk tugas harian sudah berjalan dengan baik sesuai instruksi, memang terkadang ada yang yang situasional juga, misalkan

³⁷Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Anwar Kumaidi, kepala sekolah SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020

³⁸Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Rina Sinaryu Jatningsih, koordinator admin SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020

perlu sesuatu yang mendadak dan cepat mau tidak mau harus diselesaikan pada hari itu juga.³⁹

2) Konsultasi

Konsultasi yang terjadi biasanya kepala sekolah langsung menuju ke koordinator terlebih dahulu, kormin merupakan tujuan utama, ada masalah apapun kepala sekolah langsung menuju ke koordinator terlebih dahulu, setelah dirasa masalah tersebut perlu dikonsultasikan kepada staf TU maka kormin akan menginformasikan ke seluruh staf. Pelaksanaannya sejauh ini tidak ada masalah apapun, jadi proses konsultasi berjalan dengan baik, staf TU juga bekerja dengan baik sesuai deskripsi pekerjaan masing-masing.⁴⁰

Apabila pekerjaan tersebut bisa berjalan secara lancar maka kepala sekolah akan mengikuti apa yang sudah dilakukan staf TU, akan tetapi jika dalam pekerjaan TU kepala sekolah masih merasa keberatan, akan dicari solusi lain, jadi hubungan timbal balik

³⁹Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Umi Rizkiyah, guru BPTIK SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020.

⁴⁰Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Winda Pusпита Sari, staf pengelola peserta didik SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020.

berjalan dengan baik, saling melengkapi dan tetap berkomunikasi dengan baik.⁴¹

3) Partisipasi

Bentuk partisipasi dari kepala sekolah biasanya ketika memberikan tugas tambahan, kepala sekolah memberikan contoh terlebih dahulu terkait mengerjakan tugas tambahan tersebut, dan apabila masih ada kebingungan maka kepala sekolah akan turun tangan lagi, jadi ada kerjasama antara kedua pihak.⁴²

Proses ini lebih terarah kepada kebutuhan kalau ada yang diperlukan apa, ada kekurangan apa, maka koordinator akan menyampaikan ke kepala sekolah, dan kepala sekolah akan berupaya berpartisipasi dalam memenuhi kebutuhan TU, begitupula dengan kendala tugas harian, jika kepala sekolah lebih tau maka staf TU akan diarahkan, disupport, dan untuk melakukan pekerjaan tersebut.⁴³

4) Delegasi

⁴¹Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Sriwati, staf pengadministrasi kependidikan SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020.

⁴²Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Winda Puspita Sari, staf pengelola peserta didik SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020.

⁴³Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Sustriasih, staf pengelola peserta didik SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020.

Selama ini pendelegasian sistemnya ketika ada undangan dari dinas pendidikan, pelatihan-pelatihan itu lebih banyak kita kirimkan ke dinas pendidikan, jadi dari sekolah sendiri tidak ada pelatihan khusus untuk TU, kalau sekolah mengadakan pelatihan tidak memungkinkan karena pesertanya hanya dua atau tiga orang, sehingga pelatihan itu menunggu dinas pendidikan mengadakan pelatihan jadi memang kendalanya di situ, tetapi kalau pelatihan yang sederhana, petunjuk dalam melaksanakan tugas harian ada langsung dari kepala sekolah secara personal, dan ketika mereka sudah mahir dalam tugasnya kepala sekolah hanya mengontrol kinerjanya saja agar tidak menurun.⁴⁴

Proses untuk pengembangan SDM, sampai saat ini tidak ada program pelatihan khusus dari kepala sekolah, akan tetapi biasanya jika ada aplikasi baru akan ada bimbingan teknis yang berjalan selama satu hari di dinas, skill dan pengetahuan di refresh lagi, jadi sistem delegasinya setiap ada event dan tidak bisa ditentukan oleh sekolah, contohnya dalam sarana prasarana mengenai aplikasi SIMBADA, TU ditugaskan ke dinas pendidikan untuk belajar mengenai SIMBADA, baru

⁴⁴Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Anwar Kumaidi, kepala sekolah SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020.

setelah pelatihan dari dinas selesai staf TU bisa mengerjakan tugasnya dengan mandiri, pendelegasian tugas harian juga sudah baik.⁴⁵

2. Kinerja Tata Usaha

Sejauh ini untuk yang relatif muda mereka memiliki kecepatan bekerja, tetapi pengalaman bekerja masih kurang dan kadang masih ada salah, tetapi untuk yang relatif tua kecepatan bekerja tidak seperti yang lebih muda, apalagi sekarang bekerja lebih banyak menggunakan IT, yang relatif tua tidak semahir dan secepat yang muda. Adapun kesesuaian dengan kepemimpinan situasional mereka bekerja sesuai arahan dan dapat dikerjakan dengan baik meskipun terkadang ada kendala, tetapi untuk sejauh ini mereka menunjukkan kinerja yang bagus.

Terkait kinerja TU sudah ada pembagian tugas yang jelas dari kepala sekolah, karena dengan adanya SK pembagian tugas maka tugas masing-masing staf akan terstruktur, setiap tahun ada pertemuan karyawan untuk melakukan evaluasi kinerja yang dilakukan pada akhir bulan, jadi bagaimana kinerja selama satu tahun, apakah ada halangan, apakah ada penambahan kegiatan tertentu. Disamping itu juga ada evaluasi kondisional yang dilakukan kepala sekolah secara tiba-

⁴⁵Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Rina Sinaryu Jatningsih, koordinator admin SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020.

tiba.dalam tiap satu semester⁴⁶, paling tidak satu minggu satu kali, dan dilakukan secara menyeluruh untuk guru dan TU.

Semua kinerja akan dinilai dan disimpulkan di akhir semester, kalau pekerjaannya sudah baik maka harus dipertahankan, dan apabila pekerjaannya kurang baik maka sebisamungkin diperbaiki di semester depan⁴⁷. Selama satu tahun terakhir kinerja TU berjalan dengan baik, akan tetapi pada tahun ini agak berkurang karena masa pandemi, dan juga tuntutan online yang mana staf TU tidak semuanya bisa bekerja secara online dengan baik jadi agak menghambat, kurang bisa tepat waktu.⁴⁸

Berdasarkan indikatornya, staf TU SMP Negeri 23 Kota Semarang bisa dikatakan bekerja dengan efektif karena:

- c) Terhitung dalam satu minggu pekerjaan surat-menyurat, pembukuan surat masuk dan surat keluar, pengelolaan administrasi guru, karyawan dan juga siswa telah berjalan lancar, tepat sasaran dan tepat waktu;

⁴⁶Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Winda Puspita Sari, staf pengelola peserta didik SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020.

⁴⁷Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Anwar Kumaidi, kepala sekolah SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020.

⁴⁸Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Umi Rizkiyah, guru BPTIK SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020.

- d) Salah satu bentuk partisipasi staf TU ketika koordinator admin menyampaikan ke kepala sekolah terkait kendala yang dialami staf TU, dan kepala sekolah akan berupaya berpartisipasi dalam memenuhi kebutuhan TU, tentunya juga dengan keikitsertaan kormin dalam mencari solusi karena kormin merupakan penanggungjawab bagian TU;
- e) Secara garis besar staf TU telah mencapai tujuan pekerjaan harian mereka sesuai tugas-tugas yang sudah tercantum di SK Tendik, dan pekerjaan berjalan baik, untuk evaluasi tahun kemarin staf TU dapat dikatakan bekerja dengan baik, semua tugas harian dapat terselesaikan dan mencapai target yang telah ditentukan, contohnya dalam satu minggu ada 30 surat masuk, maka yang dibukukan sudah sesuai jumlah tersebut, ya kurang lebih begitu dan itu menyeluruh untuk pekerjaan lainnya.⁴⁹

C. Analisis Data

Mengacu kepada proses observasi dan juga wawancara yang peneliti lakukan terkait gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang mana gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan situasional adalah

⁴⁹Kumpulan Hasil wawancara di SMP Negeri 23 Kota Semarang dengan Anwar Kumaidi, kepala sekolah SMP Negeri 23 Kota Semarang pada 24 November 2020.

gaya kepemimpinan yang berfokus pada kesesuaian tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para pengikut.

Kematangan dalam kepemimpinan situasional dirumuskan sebagai kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya yang berkaitan dengan tugas tertentu⁵⁰ peneliti menemukan fakta-fakta di lapangan terkait implikasi kepemimpinan situasional kepala sekolah pada efektifitas kinerja tata usaha di SMP Negeri 23 Kota Semarang, seluruh pertanyaan yang peneliti tujukan kepada para narasumber, menghasilkan jawaban yang akan peneliti sampaikan dalam analisis data di bawah ini:

1. Kepemimpinan situasional kepala sekolah

- a. Instruksi

Kepala sekolah SMP Negeri 23 Kota Semarang dalam kesehariannya telah melakukan proses instruksi kepada seluruh staf dan juga karyawan, dimana proses tersebut ada pada kegiatan harian yaitu pengarahan di pagi hari atau disebut dengan morning briefing, dalam pelaksanaannya kepala sekolah, seluruh staf dan karyawan berkumpul di ruangan guru untuk proses briefing tersebut.

Kepala sekolah menyampaikan tugas-tugas yang harus dilakukan pada hari itu, menyampaikan target pekerjaan

⁵⁰Julia Aisyafarda dan Alit Sarino, “*Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Sebagai Determinan Kinerja Guru*”, Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, Vol. 4, No. 2, Juli 2019. Hlm 229.

yang harus dicapai pada hari itu juga. Ada proses terstruktur dan juga terarah yang disampaikan, ada disiplin kinerja dan disiplin waktu dalam pelaksanaan pekerjaan. Peran kepala sekolah dalam proses instruksi kepada staf TU tertuju kepada koordinator admin atau kormin karena kormin adalah orang yang bertanggung jawab di bagian TU.

Tugas-tugas yang harus dilaksanakan akan disampaikan ke kormin terlebih dahulu, selanjutnya kormin akan menyampaikan ke staf TU yang lainnya, disamping itu, tugas TU juga sudah tertera dalam SK Tendik, secara keseluruhan dalam hal ini kepala sekolah berperan dengan baik sebagai seorang pemimpin karena ada penyampaian tujuan yang jelas.

b. Konsultasi

Tipe ini menunjukkan sikap kepala sekolah dan juga bawahan sudah terjadi komunikasi dua arah, hal tersebut bisa dilihat ketika staf TU mengkonsultasikan tugas mereka ke kepala sekolah, dan kepala sekolah akan membimbing staf TU untuk menyelesaikan tugasnya, dalam tipe ini kepala sekolah bersikap egaliter yang artinya menjadikan dirinya sederajat dengan staf TU, hal tersebut bisa bertujuan untuk memberikan pelayanan tanpa strata kedudukan, tidak melibatkan sikap berkuasa akan tetapi menonjolkan sikap manager yang baik.

Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat mendukung. Selain itu sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi⁵¹. Kepala sekolah akan berfokus membangun relasi yang baik, membangun sifat percaya diri dari staf TU agar tidak merasa takut ketika berhadapan langsung, pemimpin dengan cara mendengarkan saran dan ide dari bawahan, akan tetapi kontrol pengambilan keputusan tetap berada pada tangan kepala sekolah.

c. Partisipasi

Peran utama kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu memelihara hubungan individu dengan kelompok, pada tipe ini kepala sekolah menunjukkan peran yang baik, dimana kepala sekolah dan juga staf TU bisa berkolaborasi, saling bertukar ide, kepala sekolah melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, dan juga saling terbuka untuk menyelesaikan kendala, contohnya ketika memberikan tugas tambahan, dan apabila masih ada kebingungan maka kepala sekolah akan turun tangan lagi, jadi ada kerjasama antara kedua pihak

Secara tidak langsung kepala sekolah memiliki sikap demokratis, menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan

⁵¹Aspizain Chaniago, *“Pemimpin dan Kepemimpinan (Pendekatan Teori dan Studi Kasus)”*, (Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia, 2017), hlm 21.

kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan dirinya sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga kependidikan.⁵²

Proses partisipasi dari kepala sekolah juga memiliki kekuatan dan kelemahan, adapun kekuatannya adalah ketika berpartisipasi dengan staf yang muda pekerjaan bisa berjalan lebih cepat karena mereka memiliki kemampuan dalam pengoperasian komputer dan juga daya tangkap yang lebih baik, untuk kelemahan dari staf muda yaitu kurangnya pengalaman kerja sehingga kadang kala mereka terkesan kurang sopan. Sedangkan untuk staf yang sudah tua mereka memiliki sopan santun yang lebih baik kepada pemimpin akan tetapi agak lambat dalam eksekusi pekerjaan.

d. Delegasi

Tipe ini kepala sekolah tidak memberikan peluang pengembangan diri kepada seluruh staf TU hal tersebut dikarenakan jumlah staf hanya 4 orang, sehingga tidak memungkinkan untuk mengadakan pelatihan khusus, di sisi lain biasanya pendelegasian terjadi ketika ada undangan dari dinas pendidikan, dan yang menghadiri undangan tersebut

⁵² Abdul Rahmat, Syaiful Kadir, "Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu". (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), hlm 13.

adalah kormin plus satu orang staf bagian pengelola peserta didik.

Pendelegasian terjadi secara menyeluruh hanya terkait kinerja harian yang tertera di SK Tendik, yang artinya staf melakukan pekerjaan mereka sesuai rencana mereka sendiri, pengimplementasian pekerjaan ada di tangan staf masing-masing, bisa dibilang bahwa staf sudah mandiri terkait pelaksanaan tugas mereka tentunya tugas tersebut harus diselesaikan sesuai tujuan yang telah ditentukan.

2. Efektifitas Kinerja TU

Berdasarkan tipe-tipe yang ada dalam kepemimpinan situasional kepala sekolah, peran kepala sekolah sangat sentral dan sangat berpengaruh terhadap kinerja staf TU untuk menjalankan pekerjaan dengan baik, kepala sekolah sudah menerapkan seluruh tipe kepemimpinan situasional kepada staf TU, menurut Gordon, dalam menerapkan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi, seorang pemimpin harus memperhatikan tiga faktor utama, yakni:

- a. Perhatian terhadap bawahan. Maksudnya kepedulian pimpinan terhadap keahlian, pengalaman, kemampuan, pengetahuan tentang tugasnya, tingkat hirarki dan karakteristik psikologis;
- b. Perhatian terhadap atasan, yang mencerminkan derajat pelaksanaan pengaruhnya, ataupun kesamaan sikap dan perilakunya pada orang-orang yang di atasnya;

- c. Perhatian terhadap tugas, mencerminkan derajat urgensi waktu yang dimiliki, bahaya fisik, rata-rata kesalahan yang diizinkan, derajat otonomi, luas bidang pekerjaan dan derajat kekaburan pelaksanaan tugas.⁵³

Berdasarkan data yang dihimpun oleh peneliti melalui wawancara, staf TU telah menunjukkan pekerjaan yang efektif, contohnya dalam pelaksanaan tugas harian staf, diantaranya adalah mengelola administrasi sekolah dan administrasi kepegawaian, surat menyurat dan kearsipan, penerimaan tamu, pengelolaan administrasi siswa bisa dilaksanakan setiap harinya, tujuan staf TU telah tercapai setiap harinya, sesuai dengan apa yang diungkapkan kepala sekolah bahwa untuk pekerjaan harian mereka sudah bekerja dengan baik, apa yang telah saya sampaikan ketika briefing sudah mereka laksanakan, dan juga ketika ada tugas mendakan juga bisa mereka selesaikan.

Begitu juga keikutsertaan staf TU dalam penyelesaian kendala kegiatan, akan tetapi hal ini tidak terjadi setiap hari, biasanya terjadi ketika ada format surat baru ataupun pengelolaan pengadministrasian yang kurang dipahami oleh staf TU, di situ kepala sekolah dan TU bekerja sama untuk menyelesaikannya.

⁵³Novianty Djafri, “*Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*”, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hlm 6.

Hal tersebut bisa diketahui melalui evaluasi yang diadakan kepala sekolah di akhir semester dan evaluasi dadakan, dalam evaluasi harian, staf TU menunjukkan pekerjaan mereka terlaksana tepat waktu, pengelolaan administrasi, surat dan lain-lain selesai pada hari itu, sedangkan untuk penilaian akhir tahun dinilai ketika pelaksanaan PKKS. Kepala sekolah memahami dengan baik bagaimana mengatur staf TU sesuai dengan pendekatan situasional, walaupun ada salah satu tipe yang kurang berjalan dengan baik, akan tetapi secara garis besar proses instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi berjalan dengan baik dan menghasilkan pekerjaan yang efektif.

3. Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Pada Efektifitas Kinerja TU

Berdasarkan uraian pernyataan diatas dapat peneliti simpulkan bahwa terdapat implikasi kepemimpinan situasional kepala sekolah pada efektifitas kinerja TU bagian administrasi dengan catatan sebagai berikut:

- a. Proses instruksi terjadi setiap harinya, dimana kepala sekolah memberikan briefing pagi yang dihadiri koordinator admin (kormin) TU, kemudian kormin menyampaikan instruksi ke seluruh staf TU, disamping itu juga terdapat tugas harian yang sudah tertulis di SK Tendik;

- b. Proses konsultasi antara TU dengan kepala sekolah juga terjadi, dimana staf TU telah mendapatkan hubungan yang selaras dan juga terjalin komunikasi dua arah, yang artinya ketika staf TU mengalami beberapa kendala, menyampaikan pendapat, dan berbagai macam konsultasi yang lain, disitu kepala sekolah sudah menunjukkan sikap bahwa beliau bersikap egaliter, mendengarkan saran, mensupport dan menjaga relasi dengan baik, sehingga staf TU bisa mengerjakan pekerjaan sesuai target dan tujuan mereka;
- c. Partisipasi kepala sekolah pada efektifitas kinerja TU bisa dilihat ketika kepala sekolah terlibat dalam pekerjaan yang bersamaan dengan staf TU, sebagai contohnya yaitu kepala sekolah berkolaborasi dalam memecahkan masalah yang ada di TU, saling bertukar ide, melibatkan staf TU dalam perencanaan kegiatan. Akan tetapi disamping itu juga ada kelemahan dan kelebihan, dimana kelemahan staf TU muda menunjukkan sikap kurang sopan dalam proses partisipasi, sedangkan kelebihannya adalah mereka dapat bergerak dengan cepat, mencari ide, solusi yang lebih baik. Disisi lain staf TU yang relatif tua mereka memiliki sopan santun terhadap kepala sekolah, disamping itu kelemahan mereka adalah kurang bisa bekerja dengan baik. Adanya partisipasi tersebut menjadikan staf TU paham akan segala tugas yang harus dilakukan, sehingga mereka sadar dengan

tupoksi masing-masing, berkat dukungan dan juga kepercayaan diri yang timbul dari kolaborasi tersebut, kinerja mereka bisa sesuai sasaran.

- d. Pelaksanaan proses delegasi kepala sekolah pada kinerja TU tidak memberikan pelatihan secara langsung untuk menunjang kinerja TU, walaupun demikian ada kormin dan salah satu staf yang sering mendapatkan penunjukkan untuk tugas di luar dari dinas pendidikan, hal tersebut terjadi karena staf tersebut masih muda dan juga bisa mengoperasikan computer, juga keterlibatan kormin dalam pendelegasian sebagai penanggung jawab TU. Sedangkan untuk delegasi tugas harian, contohnya pelayanan masyarakat atau penerimaan tamu, absensi harian guru dan karyawan, pengelolaan administrasi siswa sudah tercapai dengan baik.

D. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa apa yang tertulis di dalam skripsi ini terdapat kekurangan, peneliti menyadari akan keterbatasan ilmu pengetahuan, sehingga masih banyak kekeliruan dalam penulisan, penyampaian, proses penelitian dan juga analisis data penelitian, akan tetapi peneliti telah berusaha semaksimal mungkin untuk menyampaikan hasil penelitian dengan baik, dalam proses penelitian tidak ada kendala yang terlalu berat adapun keterbatasan penelitian terdapat pada proses pengambilan data, yakni ketika melakukan wawancara dengan narasumber, hal yang terjadi di

lapangan mereka menunjukkan antusias yang tinggi, mereka rela mengorbankan waktu di sela-sela kegiatan yang padat, sayangnya dalam masa pandemi ini interaksi dengan orang luar lebih terbatas.

Proses pelaksanaan wawancara dengan staf TU yang sudah tua, peneliti mengalami sedikit kesulitan dan peneliti harus lebih memberikan pancingan agar mendapat jawaban yang sesuai dengan tema penelitian, lalu ada salah satu data yang hendak peneliti minta yaitu data PKKS, tetapi data tersebut tidak boleh diminta karena merupakan data rahasia sekolah yang berisi nilai kinerja kepala sekolah, dan seluruh stafnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah menguraikan beberapa data yang peneliti peroleh di SMP N 23 Semarang yang telah terkumpul dan disajikan dalam bentuk deskriptif, maka keterangan dan uraian diatas merupakan suatu bentuk analisa sesuai dengan rumusan masalahnya.

Secara garis besar terdapat implikasi kepemimpinan situasional kepala sekolah pada efektifitas kinerja TU di SMP Negeri 23 Kota Semarang berdasarkan empat gaya kepemimpinan situasional yang dapat disimpulkan sebagai berikut: Proses instruksi terjadi setiap harinya, dimana kepala sekolah memberikan briefing pagi yang dihadiri koordinator admin TU, ada proses konsultasi antara TU dengan kepala sekolah, dimana staf TU telah mendapatkan hubungan yang selaras dan juga terjalin komunikasi dua arah, partisipasi kepala sekolah pada efektifitas kinerja TU bisa dilihat ketika kepala sekolah terlibat dalam pekerjaan yang bersamaan dengan staf TU, pelaksanaan proses delegasi kepala sekolah pada kinerja TU tidak memberikan pelatihan secara langsung untuk menunjang kinerja TU, walaupun demikian ada koordinator admin dan salah satu staf yang sering mendapatkan penunjukkan untuk tugas di luar dari dinas pendidikan.

B. Saran

Adapun Saran-saran yang bisa peneliti berikan berkaitan dengan judul penelitian yang sekiranya dapat bermanfaat diantaranya:

1. Bagi Kepala Sekolah SMP N 23 Semarang
 - a. Sebaiknya perlu melibatkan seluruh staf TU dalam proses briefing harian .
 - b. Sebaiknya perlu ada pelatihan bagi staf TU walaupun hanya sekali dalam satu semester.
2. Bagi TU
 - a. Sebaiknya lebih meningkatkan pemahaman terhadap kinerja masing-masing;
 - b. Sebaiknya lebih tepat waktu dalam menyelesaikan tugas yang sudah diberikan.
3. Bagi Peneliti lain yang hendak melakukan penelitian sejenis, diharapkan lebih memahami kepemimpinan kepala sekolah dan juga kinerja TU baik faktor eksternal maupun faktor internal.

C. Kata Penutup

Alhamdulillah tiada kata terucap selain segala puji dan syukur karena atas ijin Allah SWT penulis telah menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat serta salam selalu tercurah limpahkan kepada Nabi agung Muhammad SAW.

Penulis juga mengucapkan terimakasih banyak kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Semoga apa yang dilakukan dapat dicatat sebagai amal baik dan

mendapat balasan berupa pahala dari Allah SWT. Penulis menyadari segala kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, dengan penuh kesadaran dan penuh kerendahan hati, memohon maaf dan mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga bermanfaat untuk berbagai pihak, khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Karim

- Hanggara, Asep Dika. 2019. *Kepemimpinan Empati Menurut Al-Qur'an*, (Sukabumi: CV Jejak.
- Halla. 2018. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin (Perspektif Teori Kepemimpinan Situasional)*. (Skripsi). Banjarmasin: UIN Antasari Banjarmasin.
- Daryanto. 2008. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Hanafiah, Muhammad Ali. 2018. “*Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Dan Supervisor*”. Jurnal Hikmah. 15 (1). Hlm. 87.
- Suryana, Ejeng. 2015. *Administrasi pendidikan dalam Pembelajaran*. Yogyakarta: Deepublish.
- Nurochim. 2016. *Administrasi Pendidikan*. Bekasi: Gramata Publishing.
- Sitti Aisyah, Soltan Takdir, 2017 “*Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya*”, Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah Vol.2 No. 2. Hlm 121-123.
- Permadi, Dadi. 2018. *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*. Bandung: PT Sarana Pancakarya Nusa.
- Jumalia Mannayong dan Raimurti Djafar. 2018 “*Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Takalar*”. Jurnal Administrasi Negara, Volume 24 Nomor 2. Hlm 81-82.
- Amirudin. 2017 “*Kinerja Pegawai Tata Usaha Dengan Mutu Layanan Administrasi Di Madrasah*”. Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam VII (I). Hlm 131.

- Raco, J. R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*. Jakarta: PT Grasindo.
- Rais, Anisa. 2014. “*Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMK Negeri 1 Gorontalo*”. (Skripsi). Gorontalo: Universitas Negeri Gorontalo.
- _____, “*Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya*”. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan*. Vol.2 No. 2. Hlm. 130-131.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Moh. Pabandu. 2006. *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Sosial: Format 2 Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Amirudin, Zainal Azikin. 2003. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ridwan. 2004. *Statistika Untuk Lembaga dan Instansi Pemerintah Swasta*. Bandung: Alfabeta.
- Fatoni, Abdurrahmat. 2006. *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Moleong, Lexi J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Hadi, Sumarso. 2016. “*Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian Kualitatif Pada Skripsi*”. Jurnal Ilmu Pendidikan. Jilid 22 Nomor 1. Hlm. 75.
- Bachri, Bachtiar S. 2010. “*Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif*”. Jurnal Teknologi Pendidikan. Vol.10 No.1. Hlm. 56.
- Siyoto, Sandu. M. Ali Sodil. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Chaniago, Aspizain. 2017. *Pemimpin dan Kepemimpinan (Pendekatan Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia.
- Rahmat, Abdul dan Syaiful Kadir. 2017. *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Djafri, Novianty. 2017. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2019 Tentang Pedoman Organisasi Dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah
- Direktur Jendral Mendikdasmen, Kemendiknas (2010). Pendidikan Karakter di Sekolah Menengah Pertama, Jakarta: Kemendiknas.
- Mutiarani, Rizka. Amrazi dan Izhar. “*Implementasi Dan Implikasi Full Day School Pada Pembelajaran Sosiologi Di Sman 10 Pontianak*”.
- Abidin, Zainal. “*Kajian Tematis Qur’an dan Hadits; Kepemimpinan*”.
- Ghufran, Anik. “Manajemen Kelembagaan Sekolah”, <http://staffnew.uny.ac.id/upload/131782837/penelitian/MANAJEMEN+KELEMBAGAAN+SD-SMP.pdf>, diakses pada 9 Januari 2020 pukul 09:35.
- Aisyafarda, Julia. Alit Sarino (2019). “*Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Sebagai Determinan Kinerja Guru*”, Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, Vol. 4, No. 2.

Lampiran 1

PEDOMAN DOKUMENTASI IMPLIKASI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH PADA EFEKTIFITAS KINERJA TU DI SMP NEGERI 23 KOTA SEMARANG

A. Arsip atau Dokumen Tertulis

1. Profil SMP Negeri 23 Kota Semarang
2. Visi Misi SMP Negeri 23 Kota Semarang
3. Data pendidik dan tenaga kependidikan SMP Negeri 23 Kota Semarang
4. Data sarana prasarana SMP Negeri 23 Kota Semarang

B. Foto

1. Pertemuan harian kepala sekolah dengan staf SMP Negeri 23 Kota Semarang
2. Kegiatan staf TU SMP Negeri 23 Kota Semarang

Lampiran II

PEDOMAN OBSERVASI IMPLIKASI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH PADA EFEKTIFITAS KINERJA TATA USAHA (TU) DI SMP NEGERI 23 KOTA SEMARANG

1. Mengamati empat teori gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, meliputi:
 - a. Instruksi yang dilakukan kepala sekolah kepada staf TU
 - b. Konsultasi antara kepala sekolah dengan staf TU dan sebaliknya
 - c. Partisipasi kepala sekolah terhadap kegiatan TU
 - d. Delegasi dari kepala sekolah kepada anggota TU
2. Mengamati kinerja TU SMP Negeri 23 Kota Semarang
3. Mengamati kondisi ruang TU

Lampiran III

PEDOMAN WAWANCARA IMPLIKASI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH PADA EFEKTIFITAS KINERJA TATA USAHA (TU) DI SMP NEGERI 23 KOTA SEMARANG

PEDOMAN WAWANCARA KEPALA SEKOLAH

No	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan
1	Kepemimpinan situasional kepala sekolah	Instruksi	<ol style="list-style-type: none">Bagaimana motivasi kepemimpinan situasional pada efektifitas kinerja TU SMP Negeri 23 Kota Semarang?Bagaimana diskripsi gaya kepemimpinan situasional pada efektifitas kinerja TU?Bagaimana instruksi yang bapak berikan kepada agar tercipta pekerjaan yang efektif pada bagian tata usaha?
		Konsultasi	<ol style="list-style-type: none">Bagaimanakah perilaku antara staf TU dan kepala terkait konsultasi selama pekerjaan berlangsung sesuai kepemimpinan situasional?Bagaimana ketika masih ada problem dalam proses konsultasi?
		Partisipasi	<ol style="list-style-type: none">Bagaimana upaya meningkatkan kualitas dan kematangan staf TU sesuai tupoksi masing-masing?Apakah kekuatan gaya kepemimpinan yang bapak hadapai dalam meningkatkan kinerja TU di SMP N 23 Semarang?Apakah kelemahan

No	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan
			(<i>Weakness</i>) gaya kepemimpinan yang bapak hadapai dalam meningkatkan kinerja TU di SMP N 23 Semarang?
		Delegasi	a. Bagaimana sistem pendelegasian staf TU untuk melakukan kegiatan kantor, pelatihan dan pelayanan sosial?
2	Efektifitas Kinerja TU	Tercapainya tujuan	a. Bagaimana kinerja tata usaha, apakah tepat sasaran dan tepat waktu? b. Bagaimana evaluasi dalam kinerja TU?

PEDOMAN WAWANCARA STAF TU

No	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan
1	Kepemimpinan Situasional pada Kinerja TU	Instruksi	a. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan TU? b. Apakah ada ketimpangan instruksi dari kepala sekolah ke staf TU?
		Konsultasi	a. Bagaimana respon, tanggapan, dan juga solusi dari kepala sekolah terhadap konsultasi dengan staf TU?
		Partisipasi	a. Bagaimana partisipasi kepala sekolah dalam membantu meningkatkan kinerja TU?
		Delegasi	a. Bagaimana sistem delegasi yang diberikan kepala sekolah kepada staf TU?
2.	Efektifitas Kinerja TU	Tercapainya tujuan	a. Apa upaya yang dilakukan kepala sekolah agar kinerja tata usaha tepat sasaran dan tepat waktu?

PEDOMAN WAWANCARA GURU

No	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan
1	Kepemimpinan situasional kepala sekolah pada kinerja TU	Instruksi	a. Sejauh ini apa yang ibu rasakan dari instruksi yang diberikan kepala sekolah pada kinerja TU?
		Konsultasi	a. Bagaimana hubungan antara kepala sekolah dengan staf TU dan apa dampak dari hubungan tersebut ?
		Partisipasi	a. Apakah kepala sekolah berpartisipasi dengan baik dalam kegiatan tata usaha
		Delegasi	a. Apakah pendelegasian kegiatan dari kepala sekolah terhadap staf TU tepat sasaran dan membawa dampak baik bagi kinerja TU?
2	Efektifitas kinerja TU	Tercapainya tujuan	a. Apakah staf tata usaha sudah melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan tepat waktu?

Lampiran IV

TRANSKIP WAWANCARA

A. Identitas Narasumber

Topik : Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Pada Efektifitas Kinerja Tata Usaha (Tu) di SMP Negeri 23 Kota Semarang

Responden : Anwar Kumaidi, S.Pd., M.Pd. (kepala sekolah SMP N 23 Semarang)

Tanggal : 24 November 2020

Tempat : Ruang Kepala Sekolah

B. Pertanyaan

1. Instruksi

- c. Bagaimana motivasi kepemimpinan situasional pada efektifitas kinerja TU SMP Negeri 23 Kota Semarang?

Jawab: berkaitan dengan kinerja tu selama ini sudah baik, artinya apa yang di lakukan berjalan sesuai sebagaimana mestinya, walaupun ada kekurangan maka akan kita supervisi juga melihat pekerjaan apa yang sudah berjalan dengan baik dan belum baik, dan rutin untuk selalu kita beri arahan dan juga motivasi supaya tetap semangat melaksanakan tugas tugasnya terutama di masa-masa pandemi ini.

- d. Bagaiaman diskripsi gaya kepemimpinan situasional pada efektifitas kinerjs TU?

Jawab: pada prinsipnya, ada sesuatu yang instruktif, ada komunikatif, ada partisipatif, ada delegatif, jadi sesuai pekerjaan yang harus dilaksanakan, kalau semua sudah jalan, tidak perlu instruktif mungkin langsung saja ke partisipatif, dan mungkin ada hal-hal baru yang, atau mungkin ada yang saya rasa masih belum

seperti yang kita harapkan baru harus ada instruktif, tetapi kalau sudah seperti yang kita harapkan sesuai dengan regulasi yang ada mungkin lebih pada partisipatif.

- e. Bagaimana instruksi yang bapak berikan kepada agar tercipta pekerjaan yang efektif pada bagian tata usaha?

Jawab: dalam setiap hari sebelum melakukan pekerjaan akan akan saya briefing terlebih dahulu itu untuk guru, kalau untuk staf TU saya sampaikan ke kormin selaku penanggung jawab bagian tata usaha, kemudian kormin menyampaikn instruksi saya kepada seluruh anggota, disamping itu juga sudah ada SK Tending yang mencakup intruksi tugas harian.

2. Konsultasi

- a. Bagaimanakah perilaku antara staf TU dan kepala terkait konsultasi selama pekerjaan berlangsung sesuai kepemimpinan situasional?

Jawab: menurut saya pribadi seperti ini, saya itu orangnya egaliter, artinya tidak feodal begitu ya, yang artinya saya memposisikan diri saya sederajat dengan dengan staf yang lain entah itu TU ataupun guru dan karyawan yang lain itu dalam menjaga hubungan, sehingga kapanpun bagaimanapun konsultasi ya jalan, cair saja yang mestinya dilakukan apa, yang kesulitan apa saya kira setiap waktu bisa, terlebih sekarang di era komunikasi ini konsultasi juga tidak pasti berhadapan langsung bisa melalui cara apapun.

- b. Bagaimana ketika masih ada problem dalam proses konsultasi?

Jawab: kalau masih ada problem mungkin saya juga belum paham ya kita komunikasikan kita tanyakan kepada yang lebih tau, jadi makanya saya juga open minded ya, yang artinya saya mungkin juga tidak segala-galanya, tetapi pada prinsipnya mari kita terus sama-sama belajar, kalau saya sendiri belum tau ya

saya tidak kemudian sok tau, tetapi cari informasi ke sumber yang lebih tau.

3. Partisipasi

- a. Bagaimana upaya meningkatkan kualitas dan kematangan staf TU sesuai tupoksi masing-masing?

Jawab: jadi dalam SK sudah ada job description, melalui job description itu lalu kita ingatkan tugas-tugasnya apa sehingga itu yang menjadi perintah harian, perintah yang harus dilaksanakan setiap hari yaitu apa, kalau di dalam supervise formal maupun non formal ada kendala atau ada yang perlu di benahi ya kita benahi, kita komunikasikan dengan baik.

Terkait pelaksanaannya, terkadang kormin TU ikut berpartisipasi dalam penyelasain masalah yang ada di bagian TU, kita mencari solusi bersama-sama, saling tukar ide, dan apabila dari TU punya gagasan yang bagus maka akan diterima.

- b. Apakah kekuatan gaya kepemimpinan yang bapak hadapai dalam meningkatkan kinerja TU di SMP N 23 Semarang?

Jawab: kekuatannya lebih berdampak ke tenaga-tenaga yang muda yang lebih handal ya, jadi punya basic pendidikan yang baik, intinya itu dengan saringan yang lebih selektif sekarang sehingga tenaga-tenaga yang baru lebih bisa untuk di berdayakann dengan lebih baik, adapaun yang sudah produk lama atau yang tua-tua ada kendala diantaranya mungkin umur semakin tua makan kemampuan fisik juga mulai berkurang, mungkin juga terbatasan kompetitifnya juga, tapi yang penting mereka mau bekerja tekun mengikuti apa yang telah di tentukan saya kira baik-baik saja.

- c. Apakah kelemahan (Weakness) gaya kepemimpinan yang bapak hadapai dalam meningkatkan kinerja TU di SMP N 23 Semarang?

Jawab: untuk yang relatif muda itu kurang pengalaman sehingga kadang-kadang kalau Bahasa Jawa itu nyaruwuwus atau kadumane kurang dughho, tapi untuk yang sudah relatif berumur itu mungkin kecepatan dalam eksekusi atau bekerja yang menjadi perhatian untuk mendapat support yang lebih baik.

4. Delgasi

- a. Bagaimana sistem pendelegasian satf TU untuk melakukan kegiatan kantor, pelatihan dan pelayanan sosial?

Jawab: selama ini pendelegasian sistimnya ketika ada undangan dari dinas pendidikan, pelatihan-pelatihan itu lebih banyak kita kirimkan ke dinas pendidikan, jadi dari sekolah sendiri tidak ada pelatihan khusus untuk TU, kalau sekolah mengadakan pelatihan tidak memungkinkan karena pesertanya hanya dua atau tiga orang, sehingga pelatihan itu menunggu dinas pendidikan mengadakan pelatihan jadi memang kendalanya di situ, tetapi kalau pelatihan yang sederhana, petunjuk dalam melaksanakan tugas harian ada langsung dari kepala sekolah secara personal, dan ketika mereka sudah mahir dalam tugasnya kepala sekolah hanya mengontrol kinerjanya saja agar tidak menurun.

5. Kinerja Tata Usaha

- a. Bagaimana kinerja tata usaha, apakah tepat sasara dan tepat waktu sesuai dengan gaya kepemimpinan situasional?

Jawab: untuk yang relatif muda mereka memiliki kecepatan bekerja, tetapi pengalaman bekerja masih kurang dan kadang masih ada salah, tetapi untuk yang relatif tua kecepatan

bekerja tidak seperti yang lebih muda, apalagi sekarang bekerja lebih banyak menggunakan IT, yang relatif tua tidak semahir dan secepat yang muda. Sesuaian dengan kepemimpinan situasional mereka bekerja sesuai arahan dan dapat dikerjakan dengan baik meskipun terkadang ada kendala, tetapi untuk sejauh ini mereka menunjukkan kinerja yang bagus.

Sebagai contoh dalam SK Tendik, tugas staf TU mengelola administrasi sekolah dan administrasi pegawai, surat-menyurat dan kearsipan, mengelola koperasi siswa, petugas kesiswaan, dan sebagainya, mereka menjalankan tugas masing-masing dengan baik, semua pekerjaan mereka bisa selesai tepat waktu, proses surat-menyurat setiap hari berjalan baik, pengelolaan administrasi guru dan siswa bisa selesai pada hari itu juga, surat masuk maupun keluar bisa selesai pada hari itu, keesokan harinya sudah ada tugas lain yang harus dikerjakan.

b. Bagaiman evaluasi dalam kinerja TU?

Jawab: kita evaluasi dalam supervisi, dalam tiap satu semester, paling tidak satu kali, dan dilakukan secara menyeluruh untuk guru dan TU. Semua kinerja akan dinilai dan disimpulkan di akhir semester, kalau pekerjaannya sudah baik maka harus dipertahankan, dan apabila pekerjaannya kurang baik maka sebisamungkin diperbaiki di semester depan, untuk evaluasi tahun kemarin staf TU dapat dikatakan bekerja dengan baik, semua tugas harian dapat terselesaikan dan mencapai target yang telah ditentukan, contohnya dalam satu minggu ada 30 surat masuk, maka yang dibukukan sudah sesuai jumlah tersebut, ya kurang lebih begitu dan itu menyeluruh untuk pekerjaan lainnya.

Pekerjaan harian mereka sudah bekerja dengan baik, apa yang telah saya sampaikan ketika briefing sudah mereka laksanakan, dan juga ketika ada tugas mendakan juga bisa mereka selesaikan, jadi hal tersebut bisa dilihat ketika evaluasi, dan selama ini pekerjaan tercapai dengan baik sesuai job description mereka di SK tendik, secara garis besar kegiatan mereka tercapai.

Lampiran V

TRANSKIP WAWANCARA STAF TU

A. Identitas Narasumber

Topik : Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Pada Efektifitas Kinerja Tata Usaha (Tu) di SMP Negeri 23 Kota Semarang

Responden : Rina Sinaryu Jatiningih, S.H. (Koordinator Admin)

Tanggal : 24 November 2020

Tempat : Ruang Kepala Sekolah

B. Pertanyaan

1. Intruksi

- a. Bagaimana kepemimpinan Situasional kepala sekolah dalam mengarahkan TU?

Jawab: Setiap hari ada briefing dari kepala sekolah akan tetapi staf TU yang hadir hanya kormin biasanya proses instruksi ditujukan melalui koordinator admin, lalu dari kormin disampaikan ke seluruh staf TU, itu berlangsung pada setiap hari, oleh karena itu instruksi tetap berjalan dengan baik, kepala sekolah mengarahkan seluruh staf TU dengan pengarahan yang bagus sesuai dengan SOP yang ada, sudah memberi instruksi ke kormin dengan baik dan juga berjalan dengan baik, sudah ada penerapan disiplin kerja.

- b. Apakah ada ketimpangan instruksi dari kepala sekolah ke staf TU?

Jawab: hal seperti itu tidak ada, karena pemberian tugas sesuai kemampuan staf TU, apakah orang tersebut rajin atau tidak, bagaimana penyelesaian tugasnya, semua sudah

diatur dengan baik dan diarahkan dengan baik oleh kepala sekolah.

2. Konsultasi

- a. Bagaimana respon, tanggapan, dan juga solusi dari kepala sekolah terhadap konsultasi dengan staf TU?

Jawab: Jika harus ada yang di komunikasikan melalui saya dulu sebagai koordinator, kemudian saya sampaikan ke kepala sekolah, lalu untuk solusinya tergantung masalahnya seperti apa apabila masalahnya ringan tidak perlu di tujukan ke kepala sekolah, cukup saya yang memberikan solusi dan saya tangani sendiri, contohnya misalkan ada masalah atau kesulitan di administrasi, tidak harus ke kepala sekolah untuk memberi solusi, saya bisa langsung konsultasi ke dinas pendidikan karena belum tentu kepala sekolah bisa memberi solusi, kepala sekolah memang segalanya tetapi belum tentu bisa memberi solusi yang tepat, solusinya lebih tepat ke dinas terkait apa yang harus di lakukan, kepala sekolah lebih condong memberikan support ke saya dan juga staf yang lain agar pekerjaan berjalan dengan baik.

3. Partisipasi

- a. Bagaimana partisipasi kepala sekolah dalam membantu meningkatkan kinerja TU?

Jawab: secara teknis administrasi itu yang bertanggung jawab adalah saya, kalau untuk mengarahkan dan tidak itu pasti kepala sekolah juga berpartisipasi, secara garis besar seperti itu, tetapi tidak melulu kepala sekolah harus turun tangan, karena tugas kepala sekolah juga banyak, mungkin sesekali kepala sekolah berpartisipasi dalam penyelesaian tugas.

4. Delegasi

- a. Bagaimana sistem delegasi yang diberikan kepala sekolah kepada staf TU?

Jawab: Kalau untuk pengembangan SDM, pelatihan sampai saat ini tidak ada program khusus dari kepala sekolah, akan tetapi biasanya jika ada aplikasi baru akan ada bimbingan teknis yang berjalan selama satu hari di dinas, skill dan pengetahuan di refresh lagi, jadi sistem delegasinya setiap ada event dan tidak bisa ditentukan oleh sekolah, contohnya dalam sarana prasarana mengenai aplikasi SIMBADA, TU ditugaskan ke dinas pendidikan untuk belajar mengenai SIMBADA, baru setelah pelatihan dari dinas selesai staf TU bisa mengerjakan tugasnya dengan mandiri, pendelegasian tugas harian juga sudah baik.

5. Efektifitas Kinerja TU

- a. Apa upaya yang dilakukan kepala sekolah agar kinerja tata usaha tepat sasaran dan tepat waktu mengacu pada kepemimpinan situasional?

Jawab: Dari kepala sekolah selalu ada pembinaan terkait kinerja TU, pekerjaannya sampai mana, apakah ada kesulitan, ada kesulitan di mana, intinya melalui pembinaan dan biasanya pembinaan ke staf TU bisa satu bulan dua kali pembinaan, satu minggu sekali tergantung situasi. Berdasarkan pembinaan tersebut mulai dari pengarahan dan lain sebagainya, kinerja TU bisa dibilang tepat sasaran dan tujuan pekerjaan juga tercapai, ketika ada kendala juga bisa terselesaikan dengan baik, ketika salah satu staf TU memiliki waktu senggang juga saling bekerjasama.

A. Identitas Narasumber

Topik : Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Pada Efektifitas Kinerja Tata Usaha (TU) di SMP Negeri 23 Kota Semarang

Responden : Sriwati (Pengadministrasi Kependidikan)

Tanggal : 25 November 2020

Tempat : Ruang Tata Usaha

B. Pertanyaan

1. Instruksi

- a. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan TU?

Jawab: kepala sekolah sudah mengarahkan seluruh staf TU dengan pengarahan yang bagus sesuai dengan SOP yang ada, sudah memberi instruksi ke kormin dengan baik dan juga berjalan dengan baik.

- b. Apakah ada ketimpangan instruksi dari kepala sekolah ke staf TU?

Jawab: biasanya bukan ketimpangan, akantetapi staf tersebut tidak sanggup melakukan pekerjaan dikarenakan sudah ada tugas lain, jadi menunjuk staf yang lain untuk diminta bantuan melakukan tugas tersebut tentu dengan komunikasi yang baik antar staf agar sesuai instruksi dari kepala sekolah.

2. Konsultasi

- a. Bagaimana respon, tanggapan, dan juga solusi dari kepala sekolah terhadap konsultasi dengan staf TU?

Jawab: Apabila pekerjaan tersebut bisa berjalan secara lancar maka kepala sekolah akan mengikuti apa yang sudah di lakukan staf TU, akantetapi jika dalam pekerjaan TU

kepala sekolah masih merasa keberatan, akan dicari solusi lain, jadi hubungan timbal balik berjalan dengan baik, istilahnya saling melengkapi dan tetap berkomunikasi dengan baik.

3. Partisipasi

- a. Bagaimana partisipasi kepala sekolah dalam membantu meningkatkan kinerja TU?

Jawab: Kepala sekolah tetap memberi contoh yang bagus sesuai dengan tugas TU, mengarahkan sebagaimana mestinya, contohnya ketika ada penulisan format surat baru, maka kepala sekolah akan menunjukkan formatnya langsung di komputer TU, adapaun dalam pelaksanaannya masih terdapat kesalahan maka kepala sekolah bisa menyampaikan ke kormin terkait penulisan format yang benar, biasanya seperti itu.

4. Delegasi

- a. Bagaimana sistem delegasi yang diberikan kepala sekolah kepada staf TU?

Jawab: biasanya ada surat dari dinas, kalau ada yang berhubungan dengan tata usaha maka tata usaha akan ditunjuk untuk mengikuti acara tersebut.

5. Efektifitas kinerja TU

- a. Apa upaya yang dilakukan kepala sekolah agar kinerja tata usaha tepat sasaran dan tepat waktu?

Jawab: biasanya mengarahkan, briefing, dan juga ada kegiatan PKKS yang menyangkut kinerja guru dan TU juga, biasanya dilakukan setiap satu tahun sekali, kinerja staf TU akan di nilai kepala sekolah untuk di evaluasi agar tau hasilnya dan kemudian pekerjaannya diperbaiki sesuai dengan target yang di tentukan.

A. Identitas Narasumber

Topik : Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Pada Efektifitas Kinerja Tata Usaha (Tu) di SMP Negeri 23 Kota Semarang

Responden : Winda Puspitasari, S.Pd. (Pengelola Peserta Didik)

Tanggal : 24 November 2020

Tempat : Ruang Kepala Sekolah

B. Pertanyaan

Kepemimpinan Situasional

1. Instruksi

- a. Bagaimana kepemimpinan Situasional kepala sekolah dalam mengarahkan TU?

Jawab: dalam mengarahkan TU biasanya kepala sekolah memberi arahan lewat koordinator terlebih dahulu, baru setelah itu koordinator menyampaikan ke staf lain. Sedangkan untuk instruksi tugas harian sudah tercantum di SK Tendik, seluruh tugas sudah terstruktur di dalam SK tersebut dan setiap satu semester akan dievaluasi, terkadang juga akan diperbarui sesuai kondisi pada tahun lalu.

- b. Apakah ada ketimpangan instruksi dari kepala sekolah ke staf TU?

Jawab: untuk ketimpangan dulu ada, karena dari 4 orang staf TU yang bisa mengoperasikan komputer hanya dua orang, apalagi ketika ada tugas tambahan dan staf yang bisa komputer melakukan acara kedinasan di luar maka hanya ada satu staf yang mengurus tugas tambahan tersebut dan hal itu akan mengakibatkan ketimpangan. Untuk sekarang karena

sudah ada koordinator baru sehingga tugas-tugas yang krusial sudah ditangani kormin, jadi tidak ada ketimpangan.

2. Konsultasi

- a. Bagaimana respon, tanggapan, dan juga solusi dari kepala sekolah terhadap konsultasi dengan staf TU?

Jawab: biasanya kepala sekolah langsung menuju ke koordinator terlebih dahulu, jadi kormin merupakan tujuan utama, ada masalah apapun kepala sekolah langsung menuju ke koordinator terlebih dahulu, setelah dirasa masalah tersebut perlu dikonsultasikan kepada staf TU, maka kormin akan menginformasikan ke seluruh staf. Untuk sejauh ini tidak ada masalah apapun, jadi proses konsultasi berjalan dengan baik, staf TU juga bekerja dengan baik sesuai deskripsi pekerjaan masing-masing.

3. Partisipasi

- a. Bagaimana partisipasi kepala sekolah dalam membantu meningkatkan kinerja TU?

Jawab: ada proses partisipasi dari kepala sekolah biasanya ketika memberikan tugas tambahan, kepala sekolah memberikan contoh terlebih dahulu terkait mengerjakan tugas tambahan tersebut, dan apabila masih ada kebingungan maka kepala sekolah akan turun tangan lagi, jadi ada kerjasama antara kedua pihak saling bertukar pikiran, staf TU dan kepala sekolah juga mencari solusi terbaik.

4. Delegasi

- a. Bagaimana sistem delegasi yang diberikan kepala sekolah kepada staf TU?

Jawab: untuk staf TU yang sering di delegasikan keluar adalah saya dan koordinator admin, sistemnya kepala sekolah menunjuk staf yang memiliki tugas tambahan di kantor untuk melakukan laporan ke dinas ataupun sosialisasi, dan biasanya pendelegasian ada ketika ada acara, sedangkan untuk staf TU yang lain dalam satu tahun ini tidak ada pendelegasian yang ada hanya pedoman melaksanakan tugas, bukan mendelegasikan.

5. Efektifitas Kinerja TU

- a. Apa upaya yang dilakukan kepala sekolah agar kinerja tata usaha tepat sasaran dan tepat waktu?

Jawab: Ada pembagian tugas yang jelas dari kepala sekolah, karena dengan adanya SK pembagian tugas maka tugas masing-masing staf akan terstruktur, setiap tahun ada pertemuan keryawan untuk melakukan evaluasi kinerja, jadi bagaimana kinerja selama satu tahun, apakah ada halangan, apakah ada penambahan kegiatan tertentu. Disamping itu juga ada evaluasi kondisional yang dilakukan kepala sekolah secara tiba-tiba.

A. Identitas Narasumber

Topik : Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Pada Efektifitas Kinerja Tata Usaha (Tu) di SMP Negeri 23 Kota Semarang

Responden : Sustriasih (Pengelola Peserta Didik)

Tanggal : 24 November 2020

Tempat : Ruang Kepala Sekolah

B. Pertanyaan

1. Instruksi

- a. Bagaimana kepemimpinan Situasional kepala sekolah dalam mengarahkan TU?

Jawab: sudah baik, kepala sekolah mengarahkan dengan baik sesuai dengan tugas masing-masing, misalnya untuk bagian kesiswaan mulai dari data siswa, jumlah siswa, keterangan siswa dan semua yang berkaitan dengan siswa sudah diarahkan dengan baik.

- b. Apakah ada ketimpangan instruksi dari kepala sekolah ke staf TU?

Jawab: sejauh ini tidak ada ketimpangan instruksi, jadi sesuai tugas masing-masing.

2. Konsultasi

- a. Bagaimana respon, tanggapan, dan juga solusi dari kepala sekolah terhadap konsultasi dengan staf TU?

Jawab: untuk konsultasi biasanya melalui koordinator TU baru ke kepala sekolah, begitupun sebaliknya, jika kepala sekolah melakukan konsultasi maka melalui koordinator terlebih dahulu baru disampaikan ke staf yang lainnya.

3. Partisipasi

- a. Bagaimana partisipasi kepala sekolah dalam membantu meningkatkan kinerja TU?

Jawab: kalau ada yang diperlukan apa, ada kekurangan apa, maka koordinator bisa bilang ke kepala sekolah, dan kepala sekolah akan berupaya berpartisipasi dalam memenuhi kebutuhan TU. Begitupula dengan kendala tugas harian, jika bapak kepala lebih tau maka staf TU akan dikasih tau, jadi antara kormin dan kepala sekolah ada semacam kerjasama dalam memecahkan masalah terkait peningkatan kiner TU.

4. Delegasi

- a. Bagaimana sistem delegasi yang diberikan kepala sekolah kepada staf TU?

Jawab: sesuai dengan apa yang hendak di sosialisasikan atau pembinaan tertentu maka akan ada staf TU yang didelegasikan untuk mengikuti acara di luar sekolahan.

5. Efektifitas Kinerja TU

- a. Apa upaya yang dilakukan kepala sekolah agar kinerja tata usaha tepat sasaran dan tepat waktu?

Jawab; kepala sekolah akan memantau dan mengingatkan secara langsung terkait pekerjaan masing-masing agar pekerjaan berjalan dengan baik, juga ada laporan bulanan untuk melihat seberapa baik kinerja TU dan akan dievaluasi. Sejauh ini kinerja staf TU juga sudah efektif, contohnya dalam seminggu pekerjaan surat-menyurat, pembukuan surat masuk dan surat keluar, pengelolaan administrasi guru, karyawan dan juga siswa juga berjalan lancar dan tepat waktu.

Lampiran VI

TRANSKIP WAWANCARA GURU

A. Identitas Narasumber

Topik : Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Pada Efektifitas Kinerja Tata Usaha (Tu) di SMP Negeri 23 Kota Semarang

Responden : Umi Rizkiyah, S.Pd. (Guru BTIK)

Tanggal : 24 November 2020

Tempat : Ruang Kepala Sekolah

B. Pertanyaan

1. Intruksi

- a. Sejauh ini apa yang ibu rasakan dari instruksi yang diberikan kepala sekolah pada kinerja TU?

Jawab: untuk instruksi dari kepala sekolah selama ini sudah sesuai SOP, jika ada yang mendadak harus dikerjakan oleh TU maka akan langsung di instruksi ke TU, untuk tugas harian sudah berjalan dengan baik sesuai instruksi, memang terkadang ada yang yang situasional juga misalkan perlu sesuatu yang mendadak dan cepat mau tidak mau harus di selesaikan pada hari itu juga.

- b. Apakah ada ketimpangan instruksi dari kepala sekolah ke staf TU?

Jawab: hal tersebut tidak ada, biasanya yang ada malah salah tafsir instruksi, tetapi hal tersebut juga bisa langsung diatasi pada saat itu juga, tidak sampai berakibat fatal.

2. Konsultasi

- a. Bagaimana hubungan antara kepala sekolah dengan staf TU dan apa dampak dari hubungan tersebut?

Jawab: sejauh ini hubungan antara kepala sekolah dengan TU berjalan baik, saling bersinergi.

3. Partisipasi

- a. Apakah kepala sekolah berpartisipasi dengan baik dalam kegiatan tata usaha

Jawab: mungkin ketika ada hal yang tidak bisa ditangani TU biasanya kepala sekolah ikut mengarahkan atau membimbing, dan apabila ada yang tidak paham maka kepala sekolah membantu secara langsung.

4. Delegasi

- a. Apakah pendelegasian kegiatan dari kepala sekolah terhadap staf TU tepat sasaran dan membawa dampak baik bagi kinerja TU?

Jawab: untuk staf TU ini pemberian tugas sudah tepat sasaran, tetapi karena SDM yang bisa mengoperasikan computer itu sedikit, mungkin ada kelebihan tugas di salah satu staf TU, sedangkan untuk delegasi ke luar biasanya kormin yang ditunjuk didampingi satu staf, untuk staf yang lain tidak ada.

5. Efektifitas Kinerja TU

- a. Apakah staf tata usaha sudah melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan tepat waktu?

Jawab: selama satu tahun terakhir kinerja TU berjalan dengan baik, akan tetapi pada tahun ini agak berkurang karena masa pandemic, dan juga tuntutan online yang mana staf TU tidak semuanya bisa bekerja secara online dengan baik jadi agak menghambat, kurang bisa tepat waktu, meskipun dalam kendala pandemi, secara keseluruhan tujuan mereka bisa dibilang tercapai, itu bisa dilihat dievaluasi.

Lampiran VII









Lampiran VIII



PEMERINTAH KOTA SEMARANG
DINAS PENDIDIKAN
Jalan Dr. Wahidin No. 118, Telp. (024) 8412180, Fax: (024) 8317752
Semarang – 50254
website: www.disdik.semarangkota.go.id, e-mail: disdik@semarangkota.go.id

SURAT IZIN KEPALA DINAS PENDIDIKAN KOTA SEMARANG

Nomor : B/13119/071/XI/2020

TENTANG IZIN RISET

Dasar : Surat dari Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Nomor : B-5093/Un.10.3/D.1/TL.00.9/11/2020 tanggal 17 November 2020 perihal permohonan izin riset, dengan ini Kepala Dinas Pendidikan Kota Semarang,

MEMBERIKAN IZIN

Kepada mahasiswa ;

Nama : BURHANUDDIN CHUSNUL CHULUQ
NIM : 1603036011
Perguruan tinggi : Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang
Judul : Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Pada Efektifitas Kinerja Tata Usaha (TU) di SMP Negeri 23 Semarang
Tempat Riset : SMP Negeri 23 Semarang

dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut ;

1. Saat riset tidak mengganggu proses kegiatan belajar mengajar di SMP Negeri 23 Semarang,
2. Menaati peraturan dan ketentuan yang berlaku pada SMP Negeri 23 Semarang,
3. Hasil riset tidak dipublikasikan untuk mencari keuntungan / kepentingan lain,
4. Kegiatan riset dilaksanakan pada bulan November 2020,
5. Menyampaikan laporan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Semarang segera setelah selesai melaksanakan riset.

Surat izin riset ini, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Semarang
Pada tanggal : 19 November 2020

A.n. Kepala Dinas Pendidikan



Drs. Ratih Waluyo, M.M

Tembusan Yth ;

1. Kepala Dinas Pendidikan Kota Semarang (sebagai laporan)
2. Kepala SMP Negeri 23 Semarang
3. Peringgal

Lampiran IX



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Prof. Hamka Km.2 Semarang 50185
Telepon 024-7601295, Faksimile 024-7615387
www.walisongo.ac.id

Nomor: B -5093/Un.10.3/D.1/PP.00.9/11/2020

17 November 2020

Lamp : -

Hal : Permohonan Izin Riset

a.n. : Burhanuddin Chusnul Chuluq

NIM : 1603036011

Yth.

Kepala Sekolah SMP Negeri 23 Semarang

Di tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.,

Dibertahukan dengan hormat dalam rangka penulisan skripsi, atas nama mahasiswa:

Nama : Burhanuddin Chusnul Chuluq

NIM : 1603036011

Alamat : Ds. Cendoro RT 02 RW 04, Kecamatan Palang, Kabupaten Tuban

Judul skripsi : **Implikasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Pada Efektifitas Kinerja Tata Usaha (TU) di SMP Negeri 23 Semarang**

Pembimbing : Agus Khunaifi, M. Ag

Sehubungan dengan hal tersebut mohon kiranya yang bersangkutan di berikan izin riset dan dukungan data dengan judul skripsi sebagaimana diatas, mulai tanggal 23 November 2020 sampai dengan tanggal 30 November 2020.

Demikian atas perhatian dan terkabulnya permohonan ini disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alikum Wr.Wb.

a.n. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik

Muhammad Junaedi

Tembusan:

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang (sebagai laporan)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Identitas Diri

Nama : Burhanuddin Chusnul Chuluq
Tempat, tgl lahir : Tuban, 22 Agustus 1997
Alamat : Ds. Cendoro RT 02/ RW 04, Kec. Palang, Kab.
Tuban
No. Handphone : 083822829467
E-Mail : chusnul.burhan@gmail.com

Riwayat Pendidikan

1. MI Muhammadiyah 2 Cendoro
2. MTs Muhammadiyah 2 Palang
3. MA Al-Ishlah Lamongan

Semarang, 20 Desember 2020



Burhanuddin Chusnul Chuluq
NIM: 1603036011