

TESIS
ANALISIS KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN ADAPTABILITAS TENAGA ADMINISTRASI
SEKOLAH DI SMA DARUL ULUM 2 UNGGULAN BPPT

Oleh:

Arif Nur Wahyudi

NIM. 230106210033



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025

**ANALISIS KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN ADAPTABILITAS TENAGA ADMINISTRASI
SEKOLAH DI SMA DARUL ULUM 2 UNGGULAN BPPT**

TESIS

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*



Oleh

Arif Nur Wahyudi

NIM. 230106210033

Dosen Pembimbing I

Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I

Dosen Pembimbing II

Dr. H. Abdul Bashith, M.Si

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

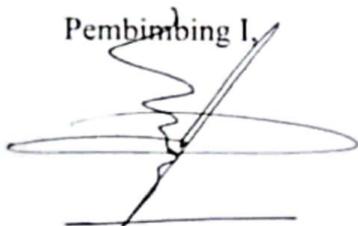
2025

PERSETUJUAN SIDANG TESIS

Tesis berjudul “**Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT**”, yang ditulis oleh Arif Nur Wahyudi (NIM: 230106210033) Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Pembimbing I,



Dr. H. Ali Nasith, M.Si, M.Pd.I
NIP. 196407051986031003

Pembimbing II,



Dr. H. Abdul Bashith, M.Si
NIP. 197610022003121003

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd
NIP. 19801001200801101

PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Tesis berjudul “Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT” yang disusun oleh Arif Nur Wahyudi (230106210033) ini telah diuji dalam ujian tesis pada tanggal 16 Juni 2025 dan dinyatakan lulus.

Tim Penguji:

Prof. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si (Penguji Utama)



Dr. Muh. Hambali, M.Ag (Ketua Penguji)



Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I (Pembimbing I/Penguji)



Dr. H. Abdul Bashith, M.Si (Pembimbing II/Sekretaris)



Malang, 30 Juni 2025

Direktur Pascasarjana,

Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak
NIP. 196903032000031002

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Arif Nur Wahyudi

NIM : 230106210033

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Institusi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Judul Penelitian : Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya.

Malang, 29 Mei 2025

Saya yang menyatakan,



Arif Nur Wahyudi
NIM. 230106210033

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini mengacu pada pedoman yang ditetapkan melalui keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 tahun 1987 dan No. 0543 b/U/1987, yang dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ‘	ء = ‘
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang	= à
Vokal (i) panjang	= آ
Vokal (u) panjang	= û

C. Vokal Diftong

ؤ	= aw
أَي	= ay
ؤ	= u

MOTTO

"...إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ..."

“...sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri manusia...”. (QS. Ar-Ra’d/13:11)¹

¹ *Qur'an Hafalan Terjemah*, 1st ed. (Jakarta: Almahira, 2015), hal. 250

LEMBAR PENGESAHAN

Alhamdulillah Rabbil 'Alamin, rasa syukur yang tidak terhingga saya persembahkan puji syukur kehadiran Allah SWT. Hanya atas rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya lah, tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Tidak lupa, sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita, Nabi Muhammad SAW, yang selalu menjadi teladan dan motivator abadi dalam setiap langkah kehidupan.

Dengan segala kerendahan hati, tesis ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua saya, yang tidak pernah lelah menjadi garda terdepan dalam membimbing, mendukung, dan memotivasi saya melewati segala lika-liku proses ini. Setiap tetes keringat dan air mata yang telah kalian curahkan untuk menuntun saya hingga mencapai titik ini adalah anugerah yang besar. Semoga, sedikit kebahagiaan ini dapat membalas sebagian kecil dari segala pengorbanan dan cinta kasih yang tidak terbatas,
2. Seluruh bapak dan ibu dosen serta guru-guru saya, yang telah menjadi pilar penting dalam perjalanan akademik saya. Dengan kesabaran kalian telah membekali saya dengan ilmu, membimbing, memberikan nasihat, serta motivasi yang tidak pernah putus selama proses penulisan tesis ini.
3. Keluarga besar, sahabat-sahabat seperjuangan, serta semua pihak yang senantiasa mendampingi, memotivasi, dan memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini. Setiap dukungan dan doa yang kalian berikan adalah energi yang luar biasa. Semoga segala kebaikan yang telah kalian curahkan mendapatkan balasan yang jauh lebih baik dari Allah SWT.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil ‘Alamin, segala puji dan syukur senantiasa tercurahkan kehadiran Allah SWT, atas rahmat, hidayah, dan karunia-Nya yang berlimpah, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita, Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah menjadi teladan dan membawa cahaya kebenaran bagi seluruh umat manusia.

Tesis ini merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penulisan tesis ini adalah sebuah perjalanan yang penuh dengan tantangan, namun berkat dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, moral maupun material, tesis ini dapat terselesaikan.

Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

4. Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I. selaku Pembimbing I dan Dr. H. Abdul Bashith, M.Si. selaku Pembimbing II, yang dengan sabar, teliti, dan penuh dedikasi telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan, arahan, dan koreksi yang tak ternilai harganya dari awal hingga akhir penyelesaian tesis ini
5. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu, wawasan, serta bimbingan selama masa perkuliahan
6. Kedua orang tua saya atas doa, kasih sayang, dukungan moril dan materiil yang tak terhingga, serta motivasi yang tak pernah putus dalam setiap langkah perjalanan hidup dan pendidikan saya.
7. Bapak Didik Sadianto, M.Pd selaku Kepala Sekolah dan Bapak Zainul Mustafa, M.Pd.I selaku Waka Humas, serta staf SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT atas bantuan, dukungan, dan motivasi yang telah diberikan.

Penulis menyadari keterbatasan tesis ini. Untuk itu, segala bentuk masukan dan saran yang bersifat konstruktif akan sangat kami hargai guna peningkatan kualitas di kemudian hari. Sebagai penutup, besar harapan kami tesis ini dapat menjadi referensi serta memberikan dampak positif bagi kemajuan keilmuan dan siapapun yang membutuhkan.

Batu, 25 Mei 2025
Penulis

Arif Nur Wahyudi
NIM. 230106210033

ABSTRAK

Wahyudi, Arif Nur, 2025. Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT. Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dosen Pembimbing I: Dr. H. Ali Nasith, M.Si, M.Pd.I, Dosen Pembimbing II: Dr. H. Abdul Bashith, M.Si

Transformasi pendidikan menuntut adaptasi seluruh komponen sekolah, terutama tenaga administrasi yang krusial, namun seringkali terkendala tantangan dan kesenjangan kompetensi. Kompetensi manajerial kepala sekolah berperan krusial menciptakan lingkungan kondusif bagi pengembangan adaptabilitas tenaga administrasi. Penelitian ini menganalisis peran tersebut di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT, sekolah dengan kurikulum terintegrasi dan manajemen digital, dengan harapan berkontribusi pada pemahaman adaptasi dalam dinamika pendidikan.

Fokus penelitian yang diangkat pada penelitian ini yakni bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam bidang keterampilan konseptual, keterampilan teknis, dan keterampilan manusiawi dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Data penelitian dikumpulkan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan teknik kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya kredibilitas data ditetapkan dengan metode triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member check*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi konseptual kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT tercermin dalam kemampuan merumuskan visi adaptif, memberikan fleksibilitas, mengambil keputusan partisipatif, dan memahami tantangan adaptabilitas staf. Kompetensi teknis ditunjukkan melalui inisiatif digitalisasi, pelatihan staf, dan supervisi teknis melalui komunikasi berjenjang serta evaluasi kinerja. Sementara itu, kompetensi manusiawi atau interpersonal diwujudkan melalui komunikasi efektif, pembangunan relasi positif, keteladanan, motivasi, dukungan, dan pengelolaan konflik yang konstruktif. Secara keseluruhan, ketiga kompetensi ini secara sinergis menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adaptasi yang lebih efektif di kalangan tenaga administrasi sekolah.

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Adaptabilitas, Tenaga Administrasi

ABSTRACT

Wahyudi, Arif Nur, 2025. Analysis of the Principal's Managerial Competence in Improving the Adaptability of School Administrators at Darul Ulum 2 Unggulan BPPT High School. Thesis, Master of Islamic Education Management Study Program, Postgraduate Program, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Supervisor I: Dr. H. Ali Nasith, M.Si, M.Pd.I, Supervisor II: Dr. H. Abdul Bashith, M.Si

Educational transformation requires adaptation of all school components, especially crucial administrative personnel, but is often constrained by challenges and competency gaps. The principal's managerial competence plays a crucial role in creating a conducive environment for the development of administrative staff adaptability. This research analyzes this role in SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT, a school with an integrated curriculum and digital management, with the hope of contributing to the understanding of adaptation in the dynamics of education.

The research focus raised in this study is how the principal's managerial competence in the fields of conceptual skills, technical skills, and human skills in increasing the adaptability of school administration personnel at SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT.

This research uses a qualitative approach with a case study research type. The research data were collected using interview, observation, and documentation techniques. The data obtained were then analyzed using data condensation, data presentation, and conclusion drawing techniques. Furthermore, the credibility of the data was determined by triangulating sources, triangulating techniques, and member checks.

The results of this study indicate that the conceptual competence of the principal of Darul Ulum 2 Unggulan BPPT High School is reflected in the ability to formulate an adaptive vision, provide flexibility, make participatory decisions, and understand the challenges of staff adaptability. Technical competence is shown through digitization initiatives, staff training, and technical supervision through tiered communication and performance evaluation. Meanwhile, human or interpersonal competence is realized through effective communication, positive relationship building, role modeling, motivation, support, and constructive conflict management. Taken together, these three competencies synergistically create a work environment that supports more effective adaptation among school administrators.

Keywords: Managerial Competence, Adaptability, Administrative Personnel

الملخص

واهيوودي، عارف نور، ٢٠٢٥. تحليل الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة في تحسين قدرة مديري المدارس على التكيف في ثانوية دار العلوم ٢ أوجولان BPPT. أطروحة، برنامج دراسة ماجستير إدارة التربية الإسلامية، برنامج الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول: دكتور. الحج. علي ناسيث، ماجستير، المشرف الثاني: دكتور. الحج. عبد الباصط، م.س.

يتطلب التحول التربوي تكيف جميع مكونات المدرسة، وخاصة الموظفين الإداريين المهمين، ولكن غالبًا ما تقيدتها التحديات وفجوات الكفاءة. تلعب الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة دورًا حاسمًا في تهيئة بيئة مواتية لتطوير قدرة الموظفين الإداريين على التكيف. تُحلل هذه الدراسة هذا الدور في مدرسة الثانوية العليا دار العلوم ٢ أوجولان BPPT، وهي مدرسة ذات منهج متكامل وإدارة رقمية، على أمل المساهمة في فهم التكيف في الديناميكيات التعليمية.

يتمثل محور البحث المطروح في هذه الدراسة في كيفية مساهمة الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة في مجالات المهارات المفاهيمية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية في زيادة قدرة موظفي الإدارة المدرسية في مدرسة الثانوية العليا دار العلوم ٢ أوجولان على التكيف.

يستخدم هذا البحث منهجًا نوعيًا بنوع بحث دراسة الحالة. وقد جُمعت بيانات البحث باستخدام تقنيات المقابلة والملاحظة والتوثيق. ثم تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام تقنيات تكثيف البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج. وعلاوة على ذلك، تم تحديد مصداقية البيانات من خلال تثليث المصادر، وتقنيات التثليث، وفحص الأعضاء.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الكفاءة المفاهيمية لمدير مدرسة الثانوية العليا دار العلوم ٢ أوجولان BPPT تتجلى في القدرة على صياغة رؤية تكيفية، وتوفير المرونة، واتخاذ قرارات تشاركية، وفهم تحديات تكيف الموظفين. تظهر الكفاءة التقنية من خلال مبادرات الرقمنة، وتدريب الموظفين، والإشراف الفني من خلال التواصل المتدرج وتقييم الأداء. وفي الوقت نفسه، تتحقق الكفاءة الإنسانية أو الكفاءة الشخصية من خلال التواصل الفعال وبناء العلاقات الإيجابية ونمذجة الأدوار والتحفيز والدعم وإدارة النزاعات البناءة. إذا أخذنا هذه الكفاءات الثلاث معًا، فإن هذه الكفاءات الثلاث معًا تخلق بيئة عمل تدعم التكيف الأكثر فعالية بين مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الإدارية، والقدرة على التكيف، والموظفون الإداريون

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
PERSETUJUAN SIDANG TESIS.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN.....	v
MOTTO.....	vi
LEMBAR PENGESAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	x
ABSTRACT.....	xi
المخلص.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR BAGAN.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Orisinalitas Penelitian.....	8
F. Definisi Istilah.....	15
G. Sistematika Penulisan.....	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	18
A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	18
1. Definisi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	18
2. Dimensi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	21

3.	Fungsi Kepala Sekolah sebagai Manajer di Sekolah	24
B.	Tenaga Administrasi Sekolah.....	27
1.	Definisi Tenaga Administrasi Sekolah.....	27
2.	Ruang Lingkup Tenaga Administrasi Sekolah.....	28
3.	Tugas Pokok Tenaga Administrasi Sekolah.....	29
C.	Teori Adaptasi.....	32
1.	Definisi Adaptasi.....	32
2.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Adaptasi.....	33
3.	Bentuk-Bentuk Kemampuan Adaptasi.....	36
4.	Indikator Kemampuan Adaptasi.....	39
D.	Kerangka Berpikir	44
BAB III	METODE PENELITIAN	45
A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian	45
B.	Lokasi Penelitian.....	46
C.	Kehadiran Peneliti	47
D.	Data dan Sumber Data	47
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	48
F.	Analisis Data.....	53
G.	Pengecekan Keabsahan Data	55
BAB IV	PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	57
A.	Deskripsi Subjek	57
1.	Profil Sekolah	57
2.	Visi dan Misi Sekolah.....	58
B.	Hasil Penelitian.....	60
1.	Kompetensi Konseptual Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah.....	60
2.	Kompetensi Teknis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah.....	67
3.	Kompetensi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah.....	74
BAB V	PEMBAHASAN	81

A. Kompetensi Konseptual Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah	81
B. Kompetensi Teknis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah	97
C. Kompetensi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah	109
BAB VI PENUTUP	124
A. Kesimpulan	124
B. Saran	125
DAFTAR PUSTAKA	127

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian.....	13
Tabel 3.1 Lokasi Penelitian	46
Tabel 3.2 Narasumber Wawancara	49
Tabel 3.3 Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	51
Tabel 5. 1 Tabel Analisis SWOT Kompetensi Konseptual Kepala Sekolah.....	94
Tabel 5. 2 Tabel Analisis SWOT Kompetensi Teknis Kepala Sekolah	106
Tabel 5. 3 Tabel Analisis SWOT Kompetensi Interpersonal Kepala Sekolah....	121

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir.....	44
---	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Siklus Analisis Data.....	55
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Pimpinan Sekolah dan Visi Misi Sekolah.....	62
Gambar 4. 2 Rapat Koordinasi Struktural	65
Gambar 4. 3 E-Library	69
Gambar 4. 4 Rencana Kerja Tahunan tentang Pelatihan dan Pengembangan	71
Gambar 4. 5 Struktur Organisasi Tata Usaha	72
Gambar 4. 6 Jadwal Rapat Rutin.....	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan Izin Penelitian (Pondok)	133
Lampiran 2. Surat Permohonan Izin Penelitian (Sekolah)	134
Lampiran 3. Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian	135
Lampiran 4. Dokumentasi Wawancara	136
Lampiran 5. Format Permintaan Pengiriman Berita di Website Sekolah.....	139
Lampiran 6. Laporan Rapor Pendidikan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT NPSN 20540294 Tahun 2024	140

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Dunia pendidikan saat ini tengah mengalami transformasi yang sangat dinamis. Salah satu unsur terbesar dari transformasi ini adalah teknologi yang berkembang secara pesat.² Integrasi teknologi dalam proses pembelajaran, seperti penggunaan platform pembelajaran online, aplikasi pendidikan, dan *big data*, telah menjadi hal yang umum. Selain itu, kurikulum pendidikan juga terus mengalami pembaharuan untuk menyesuaikan dengan tuntutan zaman dan kebutuhan pasar kerja.³ Perubahan kebijakan Pendidikan yang ada di Indonesia juga turut mempengaruhi arah pengembangan pendidikan.⁴ Semua perubahan ini menuntut seluruh komponen pendidikan, termasuk sekolah, guru, siswa, dan tenaga administrasi, untuk terus beradaptasi dan mengembangkan diri agar tetap relevan dan mampu menghadapi tantangan masa depan.

Mengikuti perubahan pendidikan yang begitu kompleks, peran tenaga administrasi semakin krusial dalam mendukung proses pembelajaran. Mereka tidak hanya sebagai pendukung administratif belaka,

² Alwi Ilqam Ma'arif and Mukh. Nursikin, "Pendidikan Nilai Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang," *Afeksi: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan* 5, no. 2 (2024): 326–35, <https://doi.org/10.59698/afeksi.v5i2.254>.

³ Fenty Setiawati, "Dampak Kebijakan Perubahan Kurikulum Terhadap Pembelajaran Di Sekolah," *Nizamul 'Ilmi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 07, no. 1 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.1042/nizamulilmi.v7i1.124>.

⁴ Josly Yakob Tintigon, Harol Reflie Lumapow, and Viktory Nicodemus Jouffree Rotty, "Problematisasi Dan Perubahan Kebijakan Pendidikan Di Indonesia," *Jurnal Educatio FKIP UNMA* 9, no. 2 (2023): 798–809, <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5088>.

namun juga sebagai fasilitator yang memastikan kelancaran kegiatan belajar-mengajar. Berbagai macam pengelolaan administrasi sekolah seperti dokumen peserta didik, pengelolaan keuangan sekolah, pengelolaan sarana dan prasarana, serta koordinasi berbagai kegiatan sekolah merupakan tugas dari seorang tenaga administrasi. Selain itu, mereka juga seringkali menjadi jembatan komunikasi atas berbagai unsur sekolah seperti wali murid, guru, dan peserta didik.⁵ Dengan demikian, kompetensi dan dedikasi tenaga administrasi sangat berpengaruh dalam keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya.

Meskipun berperan krusial, tenaga administrasi seringkali menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan tugasnya. Beban kerja yang semakin meningkat akibat kompleksitas tugas administratif, tuntutan akurasi data yang tinggi, dan perubahan kebijakan yang cepat menjadi beban tersendiri.⁶ Selain itu, perkembangan teknologi informasi yang pesat juga menghadirkan tantangan baru, seperti kebutuhan untuk terus belajar dan menguasai berbagai aplikasi serta sistem informasi. Beberapa hal yang seringkali menjadi kendala dalam menghambat kinerja tenaga administrasi yakni keterbatasan sumber daya baik manusia maupun fasilitas.⁷ Akibatnya,

⁵ Abdul Pandi, "Peran Tenaga Administrasi Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Administrasi Di MTs Hidayatul Muhsinin," *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2022): 162–74, <https://doi.org/10.55352/mudir.v4i1.493>.

⁶ Syarifah Widya Ulfa et al., "Peran Tenaga Administrasi Di Madrasah Aliyah Swasta Hifzil Qur'an Islamic Centre Sumatera Utara," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (2023): 29001–7.

⁷ Dela Ardila, Amilda Amilda, and Dian Safitri, "Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah Di SMP Negeri 02 Payaraman," *Journal of Law, Administration, and Social Science* 4, no. 4 (2024): 583–92, <https://doi.org/10.54957/jolas.v4i4.838>.

tenaga administrasi seringkali merasa terbebani dan kesulitan untuk memberikan pelayanan yang optimal.

Tantangan yang dihadapi tenaga administrasi semakin diperparah oleh kesenjangan antara tuntutan kerja yang semakin kompleks dan kompetensi yang mereka miliki.⁸ Perkembangan teknologi yang cepat, perubahan kebijakan pendidikan yang dinamis, dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi akan kualitas layanan menuntut tenaga administrasi untuk memiliki kompetensi yang mumpuni, baik dalam hal teknis maupun interpersonal. Namun, tidak semua tenaga administrasi memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri.⁹ Akibatnya, banyak tenaga administrasi yang merasa kesulitan untuk memenuhi ekspektasi yang telah ditetapkan. Kesenjangan ini dapat berdampak negatif pada kinerja individu, produktivitas kerja, dan kualitas layanan administrasi secara keseluruhan.

Kesenjangan antara tuntutan kerja dan kompetensi tenaga administrasi menyoroti pentingnya adaptasi dalam menghadapi perubahan. Adaptasi tidak hanya terbatas pada penguasaan keterampilan teknis, namun juga mencakup perubahan mindset dan sikap kerja.¹⁰ Dengan beradaptasi, tenaga administrasi dapat mengatasi tantangan yang dihadapi,

⁸ Sururi et al., "Pengembangan Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah Melalui Self-Directed Learning," *Jurnal Inovasi Pengabdian Masyarakat Pendidikan* 4, no. 1 (2023): 238–50, <https://doi.org/10.33369/jurnalinovasi.v4i1.29971>.

⁹ Sururi et al.

¹⁰ Cindy Silvia Agustin et al., "Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan," *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah* 1, no. 4 (2023): 119–40, <https://doi.org/10.61132/nuansa.v1i4.363>.

meningkatkan produktivitas kerja, dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi keberhasilan lembaga pendidikan. Adaptasi juga memungkinkan tenaga administrasi untuk tetap relevan dan mampu bersaing dalam dunia kerja yang semakin kompetitif.¹¹ Oleh karena itu, tenaga administrasi sekolah perlu terus beradaptasi dengan perkembangan yang ada agar tetap relevan serta dapat berkontribusi secara optimal dalam dunia Pendidikan.

Mengingat pentingnya adaptasi dalam menghadapi perubahan, kepala sekolah yang memiliki keterampilan manajerial yang baik memiliki kontribusi yang signifikan. Dengan berbekal kompetensi manajerial yang mumpuni, kepala sekolah dapat mewujudkan suasana kerja yang mampu mendorong profesionalisme tenaga administrasi.¹² Menurut Robbins yang mengacu pada pandangan Katz dan Payol, seorang kepala sekolah setidaknya harus memiliki tiga dimensi keterampilan manajerial dalam menjalankan perannya, antara lain: 1) keterampilan konseptual, yaitu keahlian dalam menyelaraskan dan memadukan berbagai kepentingan serta kegiatan organisasi; 2) keterampilan teknis, yakni sebuah keterampilan dalam memanfaatkan pengetahuan, teknik, dan prosedur spesifik di aspek terkait; 3) keterampilan interpersonal, yakni keahlian dalam berkolaborasi, memotivasi, dan memahami diri sendiri maupun tim.¹³

¹¹ Irwan Suryadi et al., "Peran Kepemimpinan Efektif Dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Pendidikan," *Journal Of International Multidisciplinary Research* 1, no. 2 (2023): 129–45.

¹² Ardi Tiar Saputra and Choirun Niswah, "Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Pelayanan Administrasi Tata Usaha Di Mts An-Nuur Palembang" 5, no. 5 (2024): 5487–5504.

¹³ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, trans. Th. Hermaya (Jakarta: Prenhallindo, 2003).

Melalui kepemimpinan yang efektif, kepala sekolah dapat menginspirasi, memfasilitasi pelatihan, serta memberikan dukungan yang diperlukan sehingga tenaga administrasi dapat mengembangkan keterampilan baru, mengikuti perkembangan teknologi, dan menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan pendidikan. Dengan demikian, tenaga administrasi bisa lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tanggung jawabnya, sehingga mampu mendukung dalam peningkatan mutu layanan pendidikan secara komprehensif.

Berdasarkan observasi, peneliti mengidentifikasi satu sekolah yang sangat relevan dan cocok untuk dijadikan objek penelitian, yakni SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Salah satu lembaga pendidikan tingkat menengah atas swasta di lingkup pondok pesantren dan kementerian Pendidikan Nasional berusaha meningkatkan keseluruhan kualitas pelayanan pendidikan secara terus menerus di era perubahan pendidikan yang kompleks. SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT mengintegrasikan tiga kurikulum, antara lain Kurikulum Nasional, Kurikulum Pondok Pesantren, dan Kurikulum *Cambridge* (Internasional). Selain itu, sekolah ini juga sudah menerapkan manajemen pendidikan berbasis digital, seperti *e-raport*, *e-library*, sistem informasi kelulusan, dan lain sebagainya.¹⁴

Implementasi kurikulum yang terintegrasi dari tiga jenis kurikulum dan penerapan teknologi dalam manajemen pendidikan tentunya bukan

¹⁴ “Hasil Observasi Pada Website Sekolah,” accessed November 12, 2024, <https://smulandu2-jbg.sch.id/>.

suatu hal yang mudah, namun SMA Darul Ulum 2 Unggulan Jombang ini bisa dikatakan berhasil menerapkan. Berbagai prestasi yang ditorehkan oleh siswa maupun guru baik ranah nasional maupun internasional menjadi bukti dari keberhasilan integrasi kurikulum.¹⁵ Keberhasilan ini tidak lepas dari sinergi antara nilai-nilai agama dengan penerapan teknologi dan metode pembelajaran yang inovatif. Peran tenaga administrasi yang adaptif juga sangat penting dalam mendukung keberhasilan sekolah. Dengan kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan perubahan, tenaga administrasi mampu memastikan bahwa sekolah tetap relevan dan mampu memberikan layanan terbaik bagi siswa.

Berdasarkan presentasi tersebut, peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah sangat penting dilaksanakan dalam menghadapi dunia Pendidikan yang dinamis. Sehingga peneliti memiliki sebuah ketertarikan dalam mengulas fenomena tersebut dengan tema **“Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang”**.

B. Fokus Penelitian

Berlandaskan konteks penelitian yang ada, maka fokus penelitian yang akan dibahas, antara lain:

¹⁵ Tim Humasy, “Penghargaan Dinas Pendidikan Untuk Kepala Sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Sebagai Kepala Sekolah Dengan Peserta Didik Berprestasi Di Olimpiade Sains Nasional (OSN),” SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, 2024, <https://smulandu2-jbg.sch.id/>.

1. Bagaimana kompetensi keterampilan konseptual kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang?
2. Bagaimana kompetensi keterampilan teknis kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang?
3. Bagaimana kompetensi keterampilan manusiawi kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya dan didukung oleh latar belakangnya, tujuan dari penelitian ini meliputi beberapa hal, antara lain:

1. Untuk menganalisis kompetensi keterampilan konseptual kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang.
2. Untuk menganalisis kompetensi keterampilan teknis kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang.
3. Untuk menganalisis kompetensi keterampilan manusiawi kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang.

D. Manfaat Penelitian

Beberapa kontribusi yang diharapkan dari studi ini di antaranya:

1. Manfaat Teoritis

Hasil studi ini diharapkan memberikan suatu khazanah keilmuan, gagasan dan inovasi sebagai upaya peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah dalam menghadapi Pendidikan yang dinamis berdasarkan kompetensi manajerial pimpinan lembaga pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- a. Teruntuk Lembaga yang dikaji, studi ini dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi adaptabilitas tenaga administrasi dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja mereka.
- b. Bagi dunia Pendidikan secara umum, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu dalam ranah manajemen pendidikan, khususnya dalam aspek kompetensi manajerial dan peningkatan kualitas SDM.
- c. Teruntuk peneliti secara pribadi, studi ini bisa menjadi sarana untuk mengembangkan kemampuan penelitian dan menghasilkan karya ilmiah yang berkualitas.

E. Orisinalitas Penelitian

Peneliti memahami sepenuhnya bahwa kajian mengenai analisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam konteks peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah bukanlah topik yang baru dieksplorasi. Oleh karena itu, untuk memastikan keabsahan dan kebaruan

penelitian ini, peneliti menyajikan tinjauan komparatif terhadap studi-studi terdahulu. Penyertaan berbagai riset sebelumnya berfungsi untuk memetakan titik-titik persamaan dan perbedaan yang signifikan dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Pertama, mengutip penelitian tesis yang dilakukan oleh Siti Julaeha yang berjudul “Kinerja Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Al Furqon Bantarkawung Kabupaten Brebes” yang diterbitkan oleh IAIN Purwokerto pada tahun 2021.¹⁶ Penelitian ini dilaksanakan untuk menjelaskan dan mengevaluasi kontribusi kepala sekolah dalam meningkatkan standar kualitas pendidikan di SMK Al Furqon Bantarkawung Brebes. Dengan mengaplikasikan pendekatan kualitatif deskriptif, informasi diperoleh melalui pengamatan langsung, wawancara mendalam, dan penelusuran dokumen. Secara garis besar, studi ini mengindikasikan bahwa kapabilitas manajerial kepala sekolah berkorelasi kuat dengan peningkatan mutu sekolah. Aspek ini terlihat dari penyelarasan proses perencanaan, seperti pengembangan program yang terpadu dengan arah dan visi lembaga, inisiatif untuk menugaskan guru mengikuti program pengembangan profesional, peningkatan intensif finansial bagi guru, dan ketersediaan sarana dan prasarana penunjang pendidikan. Selanjutnya, pengorganisasian yang meliputi pemberian tugas dan wewenang, kemudian pengarahan yang meliputi pemberian motivasi,

¹⁶ Siti Julaeha, “Kinerja Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMK Al Furqon Bantarkawung Kabupaten Brebes” (Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2021), <http://repository.iainpurwokerto.ac.id/id/eprint/10127>.

inspirasi, dan dorongan, dan terakhir pengawasan yang meliputi pelaksanaan supervisi.

Kedua, mengutip penelitian yang dilakukan oleh Agus Fikri Nailul Arzaq pada tahun 2023 dalam bentuk tesis dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah Miftahul Huda Jenes Brotonegaran Ponorogo”.¹⁷ Penelitian ini dilaksanakan untuk membedah kompetensi kepala sekolah dan dampaknya terhadap elevansi mutu di Madrasah Diniyah Salafiyah Miftahul Huda Jenes Brotonegaran Ponorogo. Dengan mengadopsi pendekatan kualitatif berjenis studi lapangan, pengumpulan data diperoleh melalui pengamatan langsung, wawancara mendalam, dan analisis arsip. Temuan penelitian ini menyoroti bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kualitas pendidikan mencakup empat pilar utama yakni, perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, pengarahan staf, dan pengawasan kinerja. Adapun implikasi dari kompetensi manajerial ini terhadap peningkatan mutu dapat diamati pada pengembangan prestasi peserta didik, penyempurnaan mutu pembelajaran, peningkatan mutu tenaga pendidik, optimalisasi pengelolaan madrasah, dan peningkatan kepuasan penerima layanan pendidikan.

¹⁷ Agus Fikri Nailul Arzaq, “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah Miftahul Huda Jenes Brotonegaran Ponorogo” (Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2023).

Ketiga, mengutip riset yang dilakukan Sholeh berupa tesis dengan judul “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pelayanan Prima Tenaga Administrasi di SMA Negeri 2 Pamekasan Madura” yang diterbitkan UIN Malang tahun 2022.¹⁸ Fokus dari studi ini untuk memerinci dan mengkaji tahapan perumusan, pelaksanaan, dan dampak dari strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagai upaya pengembangan mutu pelayanan oleh staf administrasi sekolah. Dengan mengadopsi metode kualitatif berjenis studi lapangan, data dihimpun melalui observasi, wawancara mendalam, dan penelusuran dokumen. Temuan riset ini memaparkan bahwa strategi yang diterapkan kepala sekolah melibatkan serangkaian langkah: 1) perumusan strategi yang mencakup evaluasi lingkungan internal dan eksternal, penetapan tolok ukur keberhasilan, serta pemilihan strategi yang tepat; 2) implementasi strategi diwujudkan melalui pemberian motivasi, pembinaan berkelanjutan, program pelatihan, serta pendekatan fasilitatif. Implikasi strategi ini terbukti berkontribusi dalam pengembangan kualitas pelayanan prima tenaga administrasi sekolah.

Keempat, mengutip riset yang dilakukan Ririn Handayani, dkk. dalam bentuk artikel jurnal dengan judul “Efektivitas Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) Ulu Musi Sumatera Selatan” yang diterbitkan oleh Al Khair tahun

¹⁸ Sholeh, “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Pelayanan Prima Tenaga Administrasi Di SMA Negeri 2 Pamekasan Madura” (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang., 2022).

2023.¹⁹ Tujuan utama penelitian ini adalah menggambarkan dan menganalisis efektivitas manajemen kepala sekolah dalam mengoptimalkan kinerja staf. Dengan metode kualitatif deskriptif, temuan studi ini mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah yang mencakup perencanaan, implementasi, penilaian, dan pengendalian, berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai di SMAN 1 Ulu Musi, Sumatera Selatan.

Kelima, mengutip riset dalam bentuk artikel jurnal yang dilakukan oleh Imron, dkk. dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan” pada tahun 2021.²⁰ Tujuan dari riset ini untuk memahami kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai upaya profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. Riset ini mengaplikasikan pendekatan kualitatif dengan pengamatan, wawancara mendalam serta penelusuran dokumen sebagai teknik pengumpulan data. Hasil riset ini memperlihatkan bahwa kepala madrasah melakukan manajemen pengembangan kompetensi pedagogik yang meliputi perencanaan melalui musyawarah, pengorganisasian dengan membentuk tim kerja, pelaksanaan yang meliputi sosialisasi program dan perealisasi program pengembangan, dan terakhir pengawasan.

¹⁹ Ririn Handayani and Try Widyanto, “Efektivitas Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) Ulu Musi Sumatera Selatan,” *Al-Khair: Journal Management Education* 3, no. 2 (2023): 242–54.

²⁰ Imron, Purwanto, and Yusuf Rohmadi, “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan,” *Edukatif Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021): 350–59, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i1.4451>.

Guna memberikan pemahaman yang lebih baik, peneliti akan menyajikan tabel orisinalitas sebagai berikut.

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul, Jenis Penelitian, Tahun, Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Siti Julaeha, Kinerja Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Al Furqon Bantarkawung Kabupaten Brebes, Tesis, IAIN Purwokerto, 2021	Meneliti kinerja atau kemampuan manajerial kepala sekolah dan menggunakan pendekatan kualitatif	Penelitian ini berfokus pada peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan	Penelitian ini berfokus pada peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah
2.	Agus Fikri Nailul Arzaq, Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah Miftahul Huda Jenes Brotonegaran Ponorogo, Tesis, IAIN Ponorogo, 2023	Meneliti kompetensi manajerial kepala sekolah dan menggunakan metode penelitian kualitatif	Penelitian ini berfokus pada peningkatan mutu pendidikan di madrasah diniyah	Penelitian ini berfokus pada peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah terhadap perubahan dunia pendidikan yang kompleks
3.	Sholeh, Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam	Meneliti tentang manajerial kepala	Penelitian ini berfokus pada peningkatan	Penelitian ini berfokus pada peningkatan adaptabilitas

	Meningkatkan Pelayanan Prima Tenaga Administrasi di SMA Negeri 2 Pamekasan Madura, Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2023	sekolah dan menggunakan pendekatan kualitatif	pelayanan prima tenaga administrasi	tenaga administrasi sekolah terhadap dunia pendidikan yang dinamis
4.	Ririn Handayani, dkk, Efektivitas Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) Ulu Musi Sumatera Selatan, Jurnal, Al-Khair: Journal Education Management, 2023	Meneliti tentang manajerial kepala sekolah dan menggunakan pendekatan kualitatif	Penelitian ini berfokus pada peningkatan kinerja pegawai	Penelitian ini tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja pegawai, namun juga peningkatan kemampuan dalam menghadapi perubahan di dunia pendidikan
5.	Imron, dkk., Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Jurnal, Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 2021	Meneliti tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dan menggunakan pendekatan kualitatif	Penelitian ini berfokus pada peningkatan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan	Penelitian ini berfokus pada peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi dalam menghadapi perubahan dunia pendidikan

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan tersebut, *novelty* dari penelitian ini yakni terletak pada metode, lokasi, dan fokus

penelitian dengan penelitian sebelumnya. Namun adapun posisi yang membedakan dengan penelitian sebelumnya yakni studi ini menitikberatkan kepada kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah dalam menghadapi perubahan dunia Pendidikan yang kompleks seperti perkembangan teknologi yang pesat, perubahan kebijakan Pendidikan, dan perubahan kurikulum Pendidikan.

F. Definisi Istilah

Berdasarkan berbagai penjelasan yang telah dipaparkan di atas, untuk menyamakan persepsi terhadap konsep yang akan dibahas dalam penelitian ini perlu adanya pemahaman yang sama mengenai istilah-istilah kunci yang digunakan. Definisi operasional dari istilah-istilah tersebut akan disajikan pada penjelasan berikut:

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Dalam studi ini, peneliti mendefinisikan kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai sebuah keterampilan seorang kepala sekolah untuk memimpin, mengorganisir, serta mengembangkan lembaga pendidikan sebagai usaha mencapai tujuan.

2. Tenaga Administrasi Adaptif

Maksud dari tenaga administrasi sekolah adaptif dalam penelitian ini yakni individu yang memiliki keterampilan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan kompleks dalam lingkungan pendidikan. Mereka adalah ujung tombak dalam memastikan

kelancaran operasional sekolah, sekaligus menjembatani semua unsur pendidikan seperti wali murid, siswa, guru, ataupun pihak lain yang berkepentingan.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini menggambarkan urutan pembahasan tesis yang diawali oleh penjelasan tentang konteks penelitian hingga saran berdasarkan hasil penelitian. Tujuan dari penyampaian sistematika kepenulisan tesis ini yakni untuk mempermudah pembaca untuk memahami alur isi dari penelitian ini. Format penulisan yang digunakan pada bagian ini adalah menggunakan deskriptif naratif. Adapun sistematika kepenulisan akan dijelaskan secara ringkas sebagai berikut.

Bab satu menjadi bagian pendahuluan yang menjadi landasan bagi peneliti dalam menganalisis fenomena yang menjadi dasar dari penelitian ini. Bab ini berisi berbagai pembahasan mulai dari konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan, manfaat, orisinalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika kepenulisan.

Bab dua merupakan bagian kajian teori, yang dijelaskan berbagai teori yang menjadi landasan serta pisau analisis dalam proses penelitian yang disesuaikan dengan fokus penelitian. Pada bagian ini juga disajikan kerangka berpikir yang merumuskan jawaban teoritis terhadap fokus penelitian yang kemudian akan dicocokkan dengan jawaban empiris setelah penelitian dilakukan.

Bab tiga merupakan bagian metode penelitian, yang mana pada bab ini memaparkan terkait langkah-langkah yang diambil sebagai pedoman pelaksanaan penelitian. Bab ini disusun atas beberapa bagian yakni pendekatan dan jenis penelitian, lokasi, jenis data dan sumbernya, metode pengumpulan data, metode analisis data yang telah dikumpulkan, dan pengujian kebenaran data.

Bab empat merupakan bagian yang berisi tentang pemaparan hasil penelitian yang telah diolah sekaligus memaparkan temuan-temuan penting yang diperoleh selama penelitian dan disajikan dalam sub bab.

Bab lima merupakan pembahasan, pada bab ini menyajikan beberapa pemaknaan hasil dan dijelaskan berdasarkan teori yang relevan atau membandingkan dengan penelitian sebelumnya.

Bab enam merupakan penutup, bab ini berisi kesimpulan dan saran. Pada bagian kesimpulan, memaparkan jawaban singkat dari fokus penelitian yang telah disusun. Sedangkan pada bagian saran disajikan uraian singkat sesuai dengan hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

1. Definisi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Dalam sebuah hadis yang diriwayatkan oleh bukhori sebagaimana yang dikutip oleh Amien Nurhakim yang menyebutkan bahwa:

فَإِذَا ضَيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا قَالَ إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Terjemah: “Apabila amanah sudah hilang, maka tunggulah terjadinya kiamat” Orang itu (Orang Badui) bertanya, “Bagaimana hilangnya amanat itu” Nabi SAW menjawab, “apabila suatu urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah terjadinya kiamat.”²¹

Hadist tersebut sudah menjelaskan dengan sangat jelas, bahwa ketika peran atau amanat yang penting di tengah masyarakat diberikan kepada seseorang dengan keahlian yang kurang menunjang, hal ini akan pada kehancuran. Seperti halnya dalam konteks kepala sekolah, apabila kepala sekolah tersebut tidak mempunyai keterampilan dalam konteks kepemimpinan lembaga pendidikan, maka tujuan pendidikan akan sulit untuk tercapai. Hal tersebut menunjukkan bahwa pentingnya sebuah kompetensi dalam menjalankan sesuatu.

Berdasarkan istilah, kompetensi merupakan adaptasi dari kata “*competency*” yang merupakan Bahasa Inggris dengan arti kecakapan,

²¹ Amien Nurhakim, “Maksud Hadits ‘Jika Perkara Diserahkan Pada Bukan Ahlinya, Tunggulah Kiamat,’” NU Online, 2023, <https://nu.or.id/ilmu-hadits/maksud-hadits-jika-perkara-diserahkan-pada-bukan-ahlinya-tunggulah-kiamat-Nw6cz>.

kemampuan, dan wewenang.²² Menurut W. Robert Houston dalam Akmal Hawi, kompetensi diartikan sebagai kapabilitas individu dalam melaksanakan tugas, yang ditopang oleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan posisi yang diemban.²³ Pendapat ini diamini oleh Sagala, yang mendefinisikan kompetensi sebagai seperangkat pengetahuan, kemampuan, dan etika kerja krusial yang diperlukan kepala sekolah demi memenuhi amanah jabatannya.²⁴ Mengacu dari beberapa penjelasan tersebut, kompetensi merupakan penguasaan keterampilan seseorang dalam menjalankan tugas, yang dilengkapi dengan kemampuan khusus, keterampilan praktis, pengetahuan yang mendalam, serta ditopang oleh etos kerja yang baik.

Istilah "manajerial" merupakan derivasi dari kata "manajemen." George R. Terry dalam Sudrajat menjelaskan manajemen diartikan dengan rentetan prosedur sistematis yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan pengendalian. Tahapan ini bertujuan untuk merealisasikan tujuan organisasi dengan optimalisasi sumber daya yang tersedia, baik berupa manusia maupun lainnya.²⁵ Dengan demikian, manajerial dapat dipahami sebagai kompetensi dalam mengatur dan mengelola segala sesuatu secara tepat dan efektif. Lebih jauh, konsep manajerial juga erat kaitannya dengan

²² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)* (Bandung: Alfabeta, 2012).

²³ Akmal Hawi, *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013).

²⁴ S Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009).

²⁵ Usep Sudrajat and Suwaji, *Buku Ajar Ekonomi Manajerial* (Yogyakarta: Deepublish, 2018).

kepemimpinan, mencakup karakteristik, dinamika interaksi, kolaborasi, peran struktural, serta perilaku dan dampak yang ditimbulkan terhadap individu lain.

Istilah manajerial disebutkan sebagai kata sifat dari manajemen, maka pelaku atau orang yang menerapkan ilmu manajemen disebut sebagai manajer. Pada lingkungan pendidikan, figur manajer secara spesifik diidentifikasi sebagai kepala sekolah. Hal ini didasarkan pada perannya sebagai perancang strategi, pengelola sumber daya, pemimpin, dan pengawas di lembaga tersebut. Kepala sekolah mempunyai akuntabilitas penuh perihal pelaksanaan program pendidikan, pengelolaan administrasi lembaga pendidikan, pengembangan tenaga administrasi, dan optimalisasi serta perawatan fasilitas sekolah.

Schermerhorn mendefinisikan kompetensi manajerial sebagai seperangkat keahlian atau ciri personal yang esensial untuk mencapai kinerja optimal dalam tugas manajerial.²⁶ Senada dengan itu, Darmadi mengemukakan bahwa kompetensi manajerial mencerminkan pemahaman kepala sekolah terhadap institusi sebagai suatu sistem yang memerlukan arahan dan pengelolaan yang tepat.²⁷ Lebih jauh, kompetensi manajerial kepala sekolah dapat diinterpretasikan sebagai

²⁶ J.R Schermerhorn, *Manajemen*, trans. Parnawa Putranta (Yogyakarta: Andi Offset, 2003).

²⁷ Darmadi, *Manajemen Sumberdaya Manusia Kekepalasekolahan : Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi* (Yogyakarta: Deepublish, 2017).

kapasitas seorang pemimpin di lembaga pendidikan untuk mengelola, merancang, mengembangkan, mengorganisasi, dan mengawasi seluruh komponen sekolah sebagai upaya efektivitas dan efisiensi dalam proses belajar mengajar. Dari berbagai perspektif ahli tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan kapabilitas spesifik yang memungkinkannya, untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen sebagai seorang manajer mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, hingga pengembangan seluruh komponen lembaga pendidikan yang dipimpinnya, dengan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang tersedia.

2. Dimensi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Mengacu pada pendapat Katz dan Payol sebagaimana dirujuk oleh Robbins menggarisbawahi bahwa dalam konteks pelaksanaan tugas manajerial, kepala sekolah perlu memiliki setidaknya tiga dimensi keterampilan manajerial:²⁸

- a. Keterampilan konseptual, yakni kapasitas dalam mengintegrasikan serta menyelaraskan berbagai keperluan serta aktivitas di dalam organisasi secara keseluruhan.

²⁸ Robbins and Coulter, *Management*.

- b. Keterampilan teknis, yakni keahlian dalam menguasai dan menerapkan mekanisme, teknik, serta wawasan spesifik dalam area keahlian tertentu.
- c. Keterampilan interpersonal, yakni keahlian untuk berinteraksi, memahami, serta mendorong kolaborasi baik secara mandiri maupun tim.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 juga menyebutkan tentang dimensi kompetensi manajerial yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, antara lain:²⁹

- a. Merancang rencana strategis sekolah di berbagai level.
- b. Mengembangkan struktur organisasi lembaga pendidikan sesuai dinamika kebutuhan.
- c. Mengoptimalkan pemanfaatan seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah.
- d. Memimpin transformasi dan pembangunan lembaga pendidikan ke arah entitas pembelajaran yang optimal.
- e. Membangun suasana dan budaya lembaga pendidikan yang kondusif serta inovatif untuk kegiatan belajar siswa.
- f. Mengelola tenaga pendidik dan kependidikan demi optimalisasi potensi sumber daya manusia.

²⁹ *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah* (Jakarta, 2007).

- g. Menangani sarana dan prasarana sekolah guna mendukung pendayagunaan sumber daya secara maksimal.
- h. Menjalin relasi dengan masyarakat dalam rangka memperoleh dukungan ide, sumber belajar, dan finansial sekolah.
- i. Mengelola proses penerimaan, penempatan, dan pengembangan kapasitas siswa.
- j. Mengembangkan kurikulum dan mengelola kegiatan pembelajaran selaras dengan visi dan misi pendidikan nasional.
- k. Mengelola aspek finansial sekolah secara akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Memastikan manajemen ketatausahaan sekolah berjalan lancar demi tercapainya tujuan.
- m. Mengelola layanan khusus sekolah yang mendukung kegiatan pembelajaran dan siswa.
- n. Mengembangkan sistem informasi sekolah untuk mendukung perencanaan program dan pengambilan keputusan.
- o. Mengintegrasikan kemajuan teknologi informasi untuk meningkatkan proses pembelajaran dan manajemen sekolah.
- p. Melaksanakan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan program sekolah secara sistematis, serta merumuskan langkah tindak lanjut yang relevan.

Mengacu pada pemaparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah adalah sebuah hal yang sangat

krusial dalam keberhasilan lembaga pendidikan. Dalam hal ini kepala sekolah dituntut memiliki tiga dimensi keterampilan pokok, yakni keterampilan konseptual, teknis, dan interpersonal. Ketiga keterampilan ini saling melengkapi dan diperlukan untuk menjalankan berbagai tugas manajerial yang kompleks, mulai dari perencanaan, pengembangan organisasi, pengelolaan sumber daya, hingga pengelolaan hubungan dengan berbagai pihak. Dengan demikian, kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang memadai akan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, inovatif, dan efektif dalam mencapai tujuan pendidikan.

3. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Manajer di Sekolah

Berdasarkan Peraturan Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 (Bab IV Pasal 15 Ayat 1), fokus utama beban kerja kepala sekolah adalah pada pelaksanaan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi terhadap guru dan tenaga kependidikan.³⁰

Menurut Suderajat dalam Midangsi, peran dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai manajer pendidikan mencakup aspek-aspek kunci, antara lain:³¹

³⁰ “Permendikbud No 6 Tahun 2018,” accessed November 10, 2024, <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/138182/permendikbud-no-6-tahun-2018>.

³¹ Nyoman Midangsi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Di Masa Pandemi* (Bali: Nilacakra, 2021).

a. Perencanaan

Perencanaan ini merupakan proses penentuan yang cermat mengenai tindakan mendatang demi menggapai target. Ini juga berarti menyiapkan serangkaian keputusan yang akan diimplementasikan.³² Fungsi ini mengharuskan kepala sekolah menetapkan arah dan tujuan lembaga sesuai dengan visi, misi, dan strategi yang disepakati.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses membagi pekerjaan menjadi komponen tugas dan mendelegasikannya kepada individu yang kompeten, serta mengkoordinasikan upaya tersebut demi tercapainya efektivitas organisasi. Ini berarti kepala sekolah bertanggung jawab membentuk struktur organisasi sekolah, menugaskan staf dan guru, serta mengatur peran dan fungsi setiap individu.

c. Pengarahan

Fungsi kepala sekolah dalam hal ini harus mampu membimbing staf dan guru, baik melalui instruksi, petunjuk, dorongan motivasi, maupun dengan memberikan teladan kedisiplinan.

³² Buhari Luneto, *Perencanaan Pendidikan, Sustainability (Switzerland)*, vol. 11 (Mataram: Sanabil, 2023), http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI.

d. Pengawasan

Pengawasan ini meliputi aktivitas supervisi, pengendalian, dan pembimbingan seluruh staf dan warga sekolah untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana dan ketentuan yang berlaku.

e. Mengevaluasi

Fungsi ini menjadikan proses dan hasil pendidikan sebagai landasan untuk meningkatkan kualitas sekaligus sebagai sarana pemecahan masalah, baik melalui analisis sistematis maupun pendekatan kreatif, serta untuk mencegah terulangnya kesalahan.

Singkatnya, dalam manajemen pendidikan peran kepala sekolah sangat vital. Tugas intinya adalah menjalankan fungsi manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan evaluasi. Dalam hal ini, kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin bukan sekadar mengelola aspek administratif, namun juga memberikan bimbingan, stimulasi, dan penilaian kinerja terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, kepala sekolah merupakan penentu untuk merealisasikan visi dan misi sekolah, serta menjamin kualitas pendidikan yang optimal melalui penciptaan lingkungan belajar yang kondusif dan pengembangan seluruh elemen sekolah.

B. Tenaga Administrasi Sekolah

1. Definisi Tenaga Administrasi Sekolah

Administrasi pendidikan kerap dipahami sebagai pengembangan aktivitas kolaboratif di antara sekelompok individu untuk mencapai sasaran pendidikan yang telah ditentukan. Ini melibatkan kontrol terhadap kelompok melalui proses perencanaan, pengaturan, pendorong, dan pengawasan untuk meraih tujuan.³³ Pandangan ini didukung oleh Fayol sebagaimana dikutip Engkoswara dan Komaria, yang menguraikan bahwa administrasi pendidikan dapat dimaknai sebagai keseluruhan upaya kolaboratif yang dirancang untuk memaksimalkan pemanfaatan aset, baik itu sumber daya manusia (SDM) maupun materiil secara optimal dan efisien yang bertujuan dalam mewujudkan visi pendidikan.³⁴ Dengan demikian, administrasi pendidikan dapat disimpulkan sebagai serangkaian upaya terintegrasi yang dilaksanakan secara kolaboratif dengan melibatkan pendayagunaan seluruh asset yang ada melalui tahapan manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan pengendalian guna mewujudkan visi lembaga pendidikan.

Tenaga administrasi sekolah merupakan personel yang berperan dalam menyediakan layanan guna memastikan kelancaran proses belajar mengajar. Posisi ini menuntut keterampilan spesifik, keahlian

³³ Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011).

³⁴ Engkoswara and Aan Komaria, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010).

husus, dan kompetensi yang berbeda dari yang diharapkan dari tenaga pendidik. Mereka bertanggung jawab atas aktivitas pencatatan, pengumpulan, dan dokumentasi data serta informasi yang sangat penting bagi kepala sekolah untuk memutuskan dan melaporkan program pendidikan.³⁵ Sering disebut juga staf tata usaha, Rugaiyah dan Sismiati mengemukakan bahwa tenaga administrasi berarti aset sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan yang bergerak di belakang layar, dalam artian tidak berinteraksi langsung dalam proses belajar mengajar, namun perannya amat krusial bagi keberhasilan seluruh operasional lembaga pendidikan.³⁶ Dengan demikian, tenaga administrasi sekolah dapat dipahami sebagai bagian integral dari tenaga kependidikan yang memiliki keahlian dan kapasitas di ranah administrasi sekolah. Mereka bertanggung jawab atas seluruh aktivitas pencatatan dan pengarsipan yang mendukung pengambilan kebijakan oleh pimpinan, sekaligus memberikan layanan kepada pemangku kepentingan.

2. Ruang Lingkup Tenaga Administrasi Sekolah

Ngalim Purwanto menyebutkan bahwa administrasi Pendidikan atau sekolah mencakup area kerja yang beragam, antara lain:³⁷

- a. Administrasi personel guru dan pegawai sekolah
- b. Administrasi tata laksana sekolah

³⁵ Nur Aedi, *Manajemen Pendidikan Dan Tenaga Pendidikan* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016).

³⁶ Rugaiyah and Sismiati Atiek, *Profesi Kependidikan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011).

³⁷ M Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005).

- c. Administrasi murid
- d. Administrasi personel guru dan pegawai sekolah
- e. Pelaksanaan dan pembinaan kurikulum
- f. Supervisi pengajaran
- g. Pendirian dan perencanaan bangunan sekolah
- h. Hubungan sekolah dengan masyarakat.

Berdasarkan beberapa ruang lingkup administrasi sekolah tersebut, kemudian diperjelas terkait formasi kerja tenaga administrasi sekolah yang termaktub dalam Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah yang memuat:³⁸

- a. Kepala tenaga administrasi sekolah
- b. Pelaksanaan urusan administrasi sekolah/madrasah, memuat:
 - 1) Pelaksanaan urusan administrasi keuangan
 - 2) Pelaksanaan urusan administrasi kepegawaian
 - 3) Pelaksanaan urusan administrasi humas
 - 4) Pelaksanaan urusan administrasi sarana prasarana
 - 5) Pelaksanaan urusan administrasi kesiswaan
 - 6) Pelaksanaan urusan administrasi kurikulum
 - 7) Pelaksanaan urusan administrasi persuratan dan kearsipan
- c. Petugas layanan khusus, meliputi:
 - 1) Operator Dapodik
 - 2) Tenaga kebersihan
 - 3) Penjaga sekolah
 - 4) Pengemudi
 - 5) Tukang kebun
 - 6) Satpam
 - 7) Pesuruh

3. Tugas Pokok Tenaga Administrasi Sekolah

Lampiran Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 menguraikan secara komprehensif komponen tenaga administrasi sekolah/madrasah, yang meliputi kepala tenaga administrasi, pelaksana urusan administrasi,

³⁸ *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017).

serta petugas layanan khusus.³⁹ Rincian tugas pokok dari beberapa posisi tersebut antara lain:

a. Kepala tenaga administrasi sekolah

Posisi ini memimpin seluruh operasional tata usaha, termasuk manajemen rumah tangga sekolah, pengelolaan fasilitas pendidikan, administrasi keuangan dan kepegawaian.⁴⁰

b. Pelaksanaan urusan administrasi kepegawaian

Posisi ini berada di bawah koordinasi kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah yang memiliki tanggung jawab spesifik seperti pemutakhiran buku induk pegawai, kelengkapan arsip pegawai, pengurusan kenaikan pangkat atau gaji berkala, penyusunan daftar urut kepangkatan, dan tugas-tugas lain terkait administrasi personalia.⁴¹

c. Pelaksanaan urusan administrasi keuangan

Pelaksana urusan administrasi keuangan bertanggung jawab atas segala transaksi dana operasional lembaga, mulai dari pencatatan, pelaporan, hingga pertanggungjawaban kepada pihak terkait.⁴²

³⁹ *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah.*

⁴⁰ *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*, hal 13

⁴¹ *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*, hal 14

⁴² *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*, hal 15

d. Pelaksanaan urusan sarana dan prasarana

Bagian ini bertanggung jawab atas pengelolaan seluruh aset fisik sekolah, mulai dari pendataan, perawatan, hingga penghapusan aset.⁴³

e. Pelaksanaan urusan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat

Bagian ini bertugas menjaga hubungan baik antara sekolah dengan pihak luar melalui komunikasi dan kerjasama.⁴⁴

f. Pelaksanaan urusan administrasi persuratan dan pengarsipan

Bagian ini bertugas mengelola seluruh surat menyurat dan arsip sekolah, memastikan ketertiban dan kelengkapan administrasi.⁴⁵

g. Pelaksanaan urusan administrasi kesiswaan

Bagian ini bertugas mengelola seluruh data siswa, mulai dari pendaftaran hingga kelulusan.⁴⁶

h. Pelaksanaan urusan administrasi kurikulum

Bagian ini bertugas mengelola administrasi kurikulum, termasuk input nilai dari persiapan ujian, untuk mendukung proses pembelajaran.⁴⁷

⁴³ *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*, hal 15

⁴⁴ *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*, hal 16

⁴⁵ *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*, hal 16

⁴⁶ *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*, hal 17

⁴⁷ *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*, hal 18

C. Teori Adaptasi

1. Definisi Adaptasi

Adaptasi dapat dipahami sebagai kemampuan individu untuk menelaraskan diri dengan kondisi sekelilingnya. Proses ini bisa berbentuk perubahan internal pada diri seseorang agar serasi dengan lingkungan, atau sebaliknya, upaya untuk membentuk lingkungan sesuai dengan preferensi pribadinya.⁴⁸ Soerjono Soekanto lebih lanjut memecah pengertian adaptasi ke dalam beberapa aspek penting, yakni:⁴⁹

- 1) Mengatasi rintangan yang muncul dari lingkungan.
- 2) menelaraskan pribadi dengan norma-norma yang berlaku untuk bertindak.
- 3) Berubah untuk menelaraskan diri dengan kondisi yang dinamis.
- 4) Melakukan modifikasi supaya selaras dengan situasi yang telah terbentuk.
- 5) Mengoptimalkan sumber daya yang ada demi keuntungan lingkungan dan sistem yang lebih besar.
- 6) Penyelarasan budaya dan unsur-unsur lain yang timbul dari proses seleksi alamiah.

Hendrianti mendefinisikan adaptasi sebagai strategi yang digunakan individu untuk merespons tekanan dari dalam diri

⁴⁸ Dahlan Yacub Al- Barry, *Kamus Sosiologi Antropologi* (Surabaya: Indah, 2001). Hlm 10

⁴⁹ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: Rajawali Press, 2009). Hlm 10

maupun kondisi eksternal.⁵⁰ Senada dengan itu, Dudi Hartono mengemukakan bahwa adaptasi adalah reaksi seorang individu terhadap transformasi lingkungan yang berpotensi mempengaruhi keutuhan eksistensinya. Secara garis besar, sasaran adaptasi adalah agar setiap individu dapat mengatasi tuntutan situasi dengan kesadaran penuh, pandangan yang realistis, objektivitas, serta pemikiran yang rasional.⁵¹

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas maka dapat peneliti simpulkan bahwa adaptasi merupakan proses penyesuaian diri individu terhadap lingkungan atau sebaliknya, lingkungan menyesuaikan terhadap individu. Proses ini melibatkan perubahan baik pada individu maupun lingkungan untuk mencapai keseimbangan. Adaptasi dapat berupa perubahan perilaku, sikap, atau bahkan fisik. Tujuan utama adaptasi adalah untuk mengatasi tantangan, memenuhi kebutuhan, dan bertahan hidup dalam lingkungan yang dinamis.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Adaptasi

Dunia Pendidikan terus mengalami transformasi yang signifikan. Perubahan kurikulum, teknologi pembelajaran, dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi menuntut para tenaga administrasi sekolah untuk

⁵⁰ Hendrianti Agustiani, *Psikologi Perkembangan: Pendekatan Ekologi Kaitannya Dengan Konsep Diri Dan Penyesuaian Diri Pada Remaja* (Bandung: PT Refika Aditama, 2006). Hlm. 146

⁵¹ Dudi Hartono, *Modul Bahan Ajar Cetak: Psikologi* (Jakarta: Pusdik SDM Kesehatan, 2026). Hlm. 45

terus beradaptasi. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan ini menjadi kunci keberhasilan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Namun, tidak semua tenaga administrasi dapat dengan mudah beradaptasi dengan tuntutan kerja yang semakin kompleks. Menurut Cindy Silvia Agustin, dkk ada beberapa hal yang menjadi faktor dalam mempengaruhi adaptabilitas karyawan, yakni:⁵²

a. Kepemimpinan

Visi kepemimpinan yang tegas dan komunikasi yang lugas memiliki potensi besar untuk memotivasi karyawan dalam menghadapi dan menerima perubahan yang diperlukan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang suportif, menunjukkan empati, serta peka terhadap perasaan dan kekhawatiran karyawan saat dihadapkan pada perubahan akan sangat membantu mereka untuk beradaptasi dengan lebih mudah.

b. Budaya Organisasi

Kultur organisasi yang memfasilitasi fleksibilitas, eksplorasi, dan kreativitas akan memperkuat adaptabilitas pegawai. Apabila kultur organisasi cenderung kaku atau menolak terhadap transformasi, maka ini berpotensi menjadi kendala. Di samping itu, kultur yang menggalakkan dialog terbuka dan transparansi mampu membuat pegawai merasa lebih nyaman untuk mengemukakan pemikiran dan memahami latar belakang perubahan.

⁵² Agustin et al., "Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan."

c. Pembelajaran

Individu yang cakap dalam belajar akan lebih mudah menguasai informasi baru dan beradaptasi dengan perubahan secara cepat. Namun, potensi ini harus diimbangi dengan inisiatif pengembangan karyawan yang terstruktur. Dengan demikian, sinergi antara kemampuan belajar dan program pengembangan akan meningkatkan efisiensi dalam memperoleh keterampilan yang krusial untuk menghadapi dinamika perubahan.

d. Motivasi

Karyawan yang memiliki dorongan diri kuat umumnya lebih mudah beradaptasi; mereka memiliki semangat internal untuk mengeksplorasi hal baru dan mengatasi rintangan. Motivasi ini bisa ditumbuhkan melalui pengakuan dan penghargaan yang tepat. Dengan mengapresiasi keberhasilan adaptasi karyawan, kita dapat memupuk keinginan mereka untuk terus berinovasi di kemudian hari.

e. Dukungan dan Sumber Daya

Support dari tim yang kuat serta pengelolaan yang suportif sangat esensial bagi karyawan yang sedang beradaptasi dengan perubahan. Tidak kalah penting, akses terhadap sumber daya dan pengembangan yang relevan, seperti halnya teknologi atau fasilitas kerja baru, juga menjadi faktor penentu.

f. **Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan**

Pekerja yang merasa cocok dengan fungsi mereka memiliki kecondongan lebih menerima transformasi, dengan didorong oleh motivasi internal yang kuat untuk tetap berkinerja optimal. Selain itu, kondisi emosional yang stabil membekali karyawan untuk menghadapi tekanan yang mungkin timbul selama masa adaptasi.

Berbagai elemen ini saling terkait dan mempengaruhi. Misalnya, kepemimpinan yang mumpuni berpotensi menciptakan suasana organisasi yang memfasilitasi adaptasi, sedangkan motivasi pegawai dapat terangkat melalui apresiasi dari atasan serta lingkungan kerja yang kondusif atau mendukung. Intinya, manajemen adaptabilitas pegawai memerlukan pemahaman akan berbagai dimensi ini demi mewujudkan tempat kerja yang senantiasa berkembang dan berdaya adaptasi.

3. Bentuk-Bentuk Kemampuan Adaptasi

Tenaga administrasi sekolah berperan penting dalam menunjang keberlangsungan proses pembelajaran. Namun, tuntutan pekerjaan mereka semakin kompleks seiring dengan perkembangan zaman. Untuk dapat menjalankan tugasnya secara efektif, tenaga administrasi perlu memiliki beragam kemampuan adaptasi. Beberapa kemampuan adaptasi yang harus dimiliki karyawan yakni:⁵³

⁵³ Agustin et al. "Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan."

a. Kemampuan komunikasi

Kualitas adaptasi karyawan sangat dipengaruhi oleh seberapa baik mereka berkomunikasi dengan kolega dan atasan. Komunikasi yang lugas mencerminkan komitmen terhadap pertumbuhan profesional.

b. Kemampuan *interpersonal*

Kemampuan berinteraksi positif dengan sesama rekan kerja dapat meminimalisir potensi miskomunikasi dalam pekerjaan.

c. Kemampuan *Problem Solving*

Fleksibilitas terhadap perubahan juga bergantung pada keahlian memecahkan masalah. Keterampilan ini memungkinkan identifikasi solusi atas kendala kerja, serta analisis mendalam terhadap isu dan formulasi perbaikan yang efektif untuk penyesuaian kerja.

d. Kemampuan kerja sama tim

Kemampuan bekerja sama dalam tim vital untuk menyelaraskan diri dengan berbagai karakter dan dinamika kerja. Kesiapan berkolaborasi dalam tim yang heterogen, mengelola konflik, dan mengakomodasi perbedaan pandangan, menjadi indikator tingkat adaptasi di lingkungan profesional.

e. Kemampuan *resourceful*

Penting untuk beradaptasi dengan keragaman karakter, kepribadian, dan dinamika kerja rekan sejawat. Kemampuan ini

juga mencakup keterampilan bekerja dalam tim, mengelola konflik secara konstruktif, dan menerima ide-ide yang berbeda, memfasilitasi penyesuaian diri karyawan dalam lingkungan tim.

f. Kemampuan organisasi

Mengembangkan kapabilitas ini dapat meningkatkan adaptabilitas individu. Keterampilan organisasi membantu seseorang lebih siap menghadapi perubahan operasional di tempat kerja.

g. Rasa ingin tahu

Rasa ingin tahu sangat dibutuhkan untuk mendorong hasrat mencari pengetahuan baru. Setiap hal yang unik atau berbeda akan memicu keingintahuan, yang kemudian memicu individu untuk belajar, serta membuka diri terhadap ide, saran, atau kritik yang membangun.

Kemampuan adaptasi merupakan kunci keberhasilan bagi tenaga administrasi sekolah dalam menghadapi dinamika lingkungan pendidikan yang terus berubah. Beberapa kemampuan adaptif yang krusial meliputi kemampuan komunikasi efektif, interpersonal yang baik, *problem solving* yang kuat, kerja sama tim yang solid, serta sikap yang *resourceful*. Selain itu, kemampuan organisasi yang baik dan rasa ingin tahu yang tinggi juga sangat penting untuk mendukung proses adaptasi. Dengan menguasai berbagai kemampuan ini, tenaga administrasi tidak hanya mampu menjalankan tugasnya dengan baik,

tetapi juga dapat berkontribusi aktif dalam pengembangan sekolah. Singkatnya, kemampuan adaptasi yang komprehensif adalah aset berharga bagi setiap tenaga administrasi sekolah dalam menghadapi tantangan masa kini.

4. Indikator Kemampuan Adaptasi

Yogi Yogaswara menyebutkan bahwa ada tiga indikator kunci yang mencirikan kemampuan adaptasi suatu organisasi, yaitu:⁵⁴

a. Kemampuan untuk menciptakan perubahan

Organisasi yang adaptif tidak hanya pasif merespon perubahan, tetapi juga proaktif dalam menciptakan perubahan. Mereka memiliki kemampuan untuk:

1) Membaca lingkungan bisnis

Kemampuan ini meliputi memahami tren pasar, persaingan, dan dinamika lingkungan eksternal secara mendalam. Dalam dunia pendidikan kemampuan ini bisa diartikan sebagai inovasi dalam sistem administrasi. Hal ini berarti tenaga administrasi yang adaptif tidak hanya menjalankan tugas rutin, namun juga proaktif dalam mencari cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Misalnya, mengimplementasikan sistem pencatatan data digital, mengembangkan prosedur baru yang

⁵⁴ Y. Yogaswara, S. Hendriani, and L. Hamid, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan Pada Pt. Altrak 78 Cabang Pekanbaru," *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau* 2, no. 1 (2015), <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFEKON/article/view/7979/7651>.

lebih sederhana, atau menciptakan program-program inovatif untuk mendukung kegiatan belajar mengajar.

2) Bereaksi cepat

Bereaksi cepat berarti mampu merespon dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi, baik itu perubahan teknologi, regulasi, atau preferensi konsumen. Dalam dunia pendidikan, kemampuan ini bisa diartikan sebagai kemampuan yang responsif terhadap perubahan kebijakan. Hal ini berarti tenaga administrasi harus mampu merespon dengan cepat terhadap perubahan kebijakan pendidikan, baik dari tingkat pusat maupun daerah. Hal ini termasuk memahami dan mengimplementasikan kebijakan baru, serta mengadaptasikan prosedur kerja yang ada.

3) Mengantisipasi perubahan masa depan

Kemampuan ini berarti memiliki visi ke depan dan mampu memprediksi perubahan yang mungkin terjadi di masa mendatang sehingga dapat mengambil langkah antisipatif. Dalam dunia pendidikan berarti lembaga pendidikan perlu memiliki visi ke depan dalam mengantisipasi tantangan yang mungkin akan muncul, seperti perubahan demografi siswa, perkembangan teknologi atau perubahan kebutuhan masyarakat.

b. Kemampuan untuk memfokuskan pada pelanggan

Organisasi yang adaptif menempatkan pelanggan sebagai pusat perhatian. Dalam hal ini suatu organisasi memiliki kemampuan sebagai berikut:

1) Memahami pelanggan

Kemampuan ini meliputi kemampuan untuk menganalisis kebutuhan, keinginan, dan perilaku pelanggan secara mendalam. Hal ini berarti tenaga administrasi harus memahami kebutuhan siswa, guru, dan orang tua. Ini bisa dilakukan dengan melibatkan kegiatan survei kepuasan, pertemuan rutin, dan analisis data.

2) Bereaksi terhadap pelanggan

Kemampuan ini berarti mampu menyesuaikan produk, layanan, atau strategi bisnis sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang berubah. Dalam dunia pendidikan kemampuan ini bisa diartikan sebagai kemampuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Misalnya memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu, menyelesaikan masalah dengan cepat, dan memberikan dukungan yang diperlukan.

3) Mengantisipasi kebutuhan masa depan

Poin ini berarti kemampuan untuk memprediksi kebutuhan pelanggan di masa mendatang dan mengembangkan inovasi yang relevan. Dalam hal ini berarti kemampuan untuk berinovasi dalam meningkatkan layanan. Hal ini berarti tenaga administrasi

harus terus mencari cara-cara baru untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Misalnya, mengembangkan sistem informasi yang lebih *user-friendly*, atau menciptakan program-program yang memudahkan akses informasi bagi *stakeholder*.

c. Kemampuan organisasi untuk belajar

Organisasi yang adaptif akan memiliki kecenderungan untuk terus belajar dan berkembang. Dalam hal ini suatu organisasi memiliki kemampuan untuk:

1) Menerima sinyal dari lingkungan

Kemampuan ini berarti terbuka terhadap informasi baru dan umpan balik dari berbagai sumber.

2) Menerjemahkan sinyal

Poin ini yakni mampu mengolah informasi yang diperoleh menjadi pengetahuan yang bermanfaat.

3) Menerapkan pengetahuan

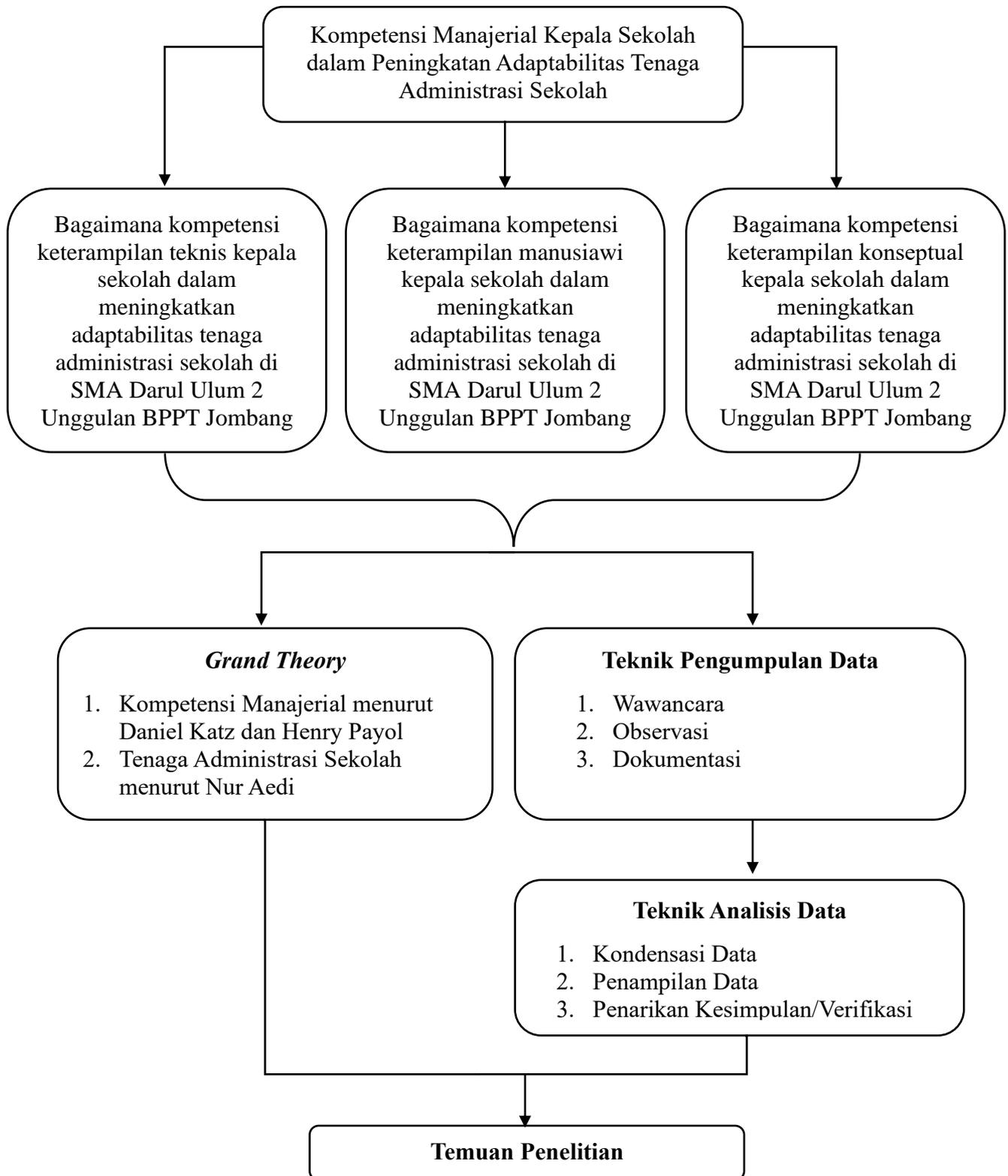
Hal ini berarti mampu menggunakan pengetahuan baru untuk mengembangkan inovasi, meningkatkan efisiensi, dan menyelesaikan masalah.

Ketiga kemampuan ini berarti tenaga administrasi harus memiliki semangat untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Hal ini bisa dilakukan melalui pelatihan, mengikuti seminar, atau membaca literatur terkait. Selain itu, tenaga administrasi harus mampu menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan

sehari-hari. Misalnya menggunakan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi kerja atau menerapkan metode baru dalam pengelolaan data. Setelah bisa menerapkan, tenaga administrasi perlu secara berkala melakukan evaluasi terhadap kinerja mereka dan melakukan refleksi untuk menemukan area yang perlu diperbaiki.

Berdasarkan tiga indikator adaptabilitas tersebut menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi merupakan kunci keberhasilan tenaga administrasi sekolah dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Berdasarkan prinsip-prinsip kemampuan adaptasi yang dijelaskan di atas, tenaga administrasi sekolah dapat berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

D. Kerangka Berpikir



Bagan 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Studi ini dirancang untuk menggali secara komprehensif bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah mempengaruhi peningkatan adaptabilitas staf administrasi di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan fokus pada studi kasus. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada kemampuannya untuk memahami fenomena yang dialami individu—termasuk perilaku, pandangan, motivasi, dan tindakan—secara menyeluruh, melalui narasi dan deskripsi verbal dalam lingkungan alami, serta memanfaatkan beragam teknik alamiah.⁵⁵ Dengan demikian, pendekatan ini dianggap ideal untuk mengeksplorasi secara mendalam hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan adaptabilitas tenaga administrasi. Harapannya, penelitian ini dapat memperkaya pemahaman mengenai praktik manajerial kepala sekolah yang efektif dalam sistem pendidikan di Indonesia.

Sementara itu, studi kasus merupakan metode investigasi yang mempelajari insiden, situasi, atau fenomena sosial tertentu untuk menyingkap karakteristik khas dari kasus yang diteliti. Yin, yang pandangannya dikutip oleh Ilhami dkk, menegaskan bahwa strategi studi

⁵⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 41st ed. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2022). Hlm. 6

kasus sangat cocok untuk penelitian yang ingin menjawab pertanyaan "bagaimana" atau "mengapa".⁵⁶

B. Lokasi Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan dengan judul “Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah” berlokasi di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren Darul Ulum Peterongan Jombang. SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT merupakan sekolah menengah atas bertaraf Internasional yang mengintegrasikan beberapa kurikulum, yakni Kurikulum Nasional, Kurikulum Pondok Pesantren, dan Kurikulum Cambridge.⁵⁷ Dengan latar belakang sekolah yang demikian, maka tenaga administrasi di sekolah tersebut otomatis memiliki kewajiban untuk beradaptasi terhadap tuntutan sebagai penyandang sekolah bertaraf internasional. Atas dasar tersebut, peneliti akan melanjutkan penelitian di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT untuk memahami bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengembangkan adaptabilitas tenaga administrasinya.

Tabel 3.1 Lokasi Penelitian

Lembaga	Alamat
SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT	Pondok Pesantren Darul Ulum, Wonokerto Selatan, Rejoso, Kec.

⁵⁶ Muhammad Wahyu Ilhami et al., “Penerapan Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif,” *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 9 (2024): 462–69, <https://doi.org/10.5281/zenodo.11180129>.

⁵⁷ “Proses Pendidikan,” accessed November 10, 2024, https://smulandu2-jbg.sch.id/?page_id=3785.

	Peterongan, Kabupaten Jombang, Jawa Timur 61481
--	--

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti merupakan instrumen krusial dalam perolehan data pada penelitian dengan pendekatan kualitatif.⁵⁸ Ini mengharuskan peneliti untuk berada langsung di lapangan guna memperoleh data yang relevan. Dengan demikian, peneliti memegang peran sentral sebagai perencana, pelaksana, pengumpul, dan penganalisis data, yang pada akhirnya akan menghasilkan temuan dari studi “Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT”.

Proses penelitian ini melibatkan dua pendekatan, yakni formal dan informal. Pendekatan formal ditempuh dengan mengajukan permohonan izin penelitian dari Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang kepada pihak SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT. Sementara itu, dalam pendekatan informal, peneliti secara pribadi mengumpulkan data dan informasi dari subjek penelitian di lokasi, sembari bertindak sebagai pengamat aktif dalam penelitian..

D. Data dan Sumber Data

Dokumen atau data menjadi elemen terpenting dalam riset ini. Kami memperoleh data melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi yang

⁵⁸ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Hlm. 168

relevan dengan bahasan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi. Adapun data yang digunakan terbagi menjadi dua jenis, yakni:⁵⁹

1. Data primer

Data ini diperoleh secara langsung oleh peneliti dari lokasi penelitian melalui informan yang berwenang di bidangnya. Informan tersebut mencakup kepala sekolah, kepala bagian ketatausahaan, kepala perpustakaan, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bendahara sekolah, humas, serta staf tata usaha.

2. Data sekunder

Data ini didapatkan peneliti dari hasil dokumentasi, seperti foto, situs web sekolah, atau dokumen lain yang berkaitan dengan judul penelitian. Data sekunder ini juga berfungsi sebagai penguat atau pendukung bagi data primer.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah tahap awal yang krusial bagi peneliti untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Tanpa metodologi ini, mustahil bagi peneliti untuk memperoleh data yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.⁶⁰ Untuk studi ini, peneliti akan menerapkan tiga metode pengumpulan data sebagai berikut:

⁵⁹ Sandu Siyoto, *Dasar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015).

⁶⁰ Wahidmurni, *Teknik Penyusunan Proposal Penelitian* (Malang: UIN Maliki Press, 2020).

1. Wawancara

Peneliti melakukan proses wawancara kepada seluruh informan terkait dengan fokus penelitian yang dilakukan. Wawancara ini dilakukan secara langsung di lingkungan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian humas, wakil kepala bagian ketatausahaan, staf perpustakaan, staf tata usaha bagian kepegawaian, staf tata usaha bagian web dan digitalisasi. Wawancara dilakukan kepada beberapa pihak terkait, dan setiap pihak juga akan diberikan pertanyaan yang sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Terdapat tiga fokus penelitian yang peneliti jadikan bahan untuk membuat instrumen wawancara kepada pihak-pihak terkait. Lebih jelasnya, pihak-pihak yang akan menjadi narasumber wawancara yang akan dilakukan akan dipaparkan dalam tabel berikut.

Tabel 3.2 Narasumber Wawancara

No	Narasumber
1	Kepala Sekolah
2	Wakil Kepala Tata Usaha
3	Waka Humas
4	Staf Tata Usaha Bagian Kepegawaian
5	Staf Tata Usaha Bagian Web dan Digitalisasi
6	Staf Perpustakaan

2. Observasi

Metode observasi adalah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun langsung ke lapangan. Tujuannya

adalah untuk mengamati berbagai aspek yang berkaitan dengan lokasi, seperti ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan, dan ekspresi perasaan.⁶¹ Dalam observasi ini, peneliti mengamati terkait model komunikasi kepala sekolah kepada tenaga administrasi terkait pentingnya adaptasi, kemampuan untuk merancang, mengorganisasikan, melaksanakan, mengarahkan, mengawasi, mengevaluasi dan pengambilan tindak lanjut terkait program atau kegiatan dalam upaya peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT. Selain itu, peneliti juga mengobservasi terkait tingkat motivasi tenaga administrasi untuk beradaptasi, lingkungan kerja, serta fasilitas atau sumber daya yang menjadi faktor peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan informasi atau data yang relevan dengan permasalahan penelitian. Dalam konteks ini, dokumen didefinisikan sebagai semua materi tertulis atau rekaman yang tidak disiapkan secara khusus atas permintaan peneliti atau penyidik.⁶² Melalui pendekatan dokumentasi, peneliti mencari informasi objek atau variabel berupa rencana strategis sekolah yang berkaitan dengan pengembangan tenaga administrasi, dokumen

⁶¹ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Hlm. 175-176

⁶² Moleong. Hlm. 216

pelaksanaan program pengembangan, notulen rapat, laporan kegiatan, profil tenaga administrasi, catatan evaluasi program atau kinerja administrasi, daftar sarana dan prasarana, dan daftar alokasi dana yang digunakan dalam rangka peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT.

Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan terkait instrumen pengumpulan data dalam tabel berikut.

Tabel 3.3 Instrumen Pengumpulan Data Penelitian

No	Fokus Penelitian	Teknik Pengumpulan	Sumber Data	Rambu-Rambu Data yang Dibutuhkan
1	Kompetensi keterampilan teknis kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi	Wawancara	Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1 Penggunaan Teknologi Informasi 2 Kemampuan pemecahan masalah teknik 3 Kemampuan mentransfer pengetahuan teknis
			Tenaga administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1 Penerapan prosedur teknis baru 2 Kemampuan Mengatasi Masalah Teknis 3 Penerapan Prosedur Teknis Baru
		Observasi	Kepala Sekolah dan Tenaga administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan alat dan fasilitas teknis 2. Penerapan prosedur teknis
		Dokumentasi	Kepala Sekolah dan Tenaga administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan dokumen teknis 2. Ketersediaan dan pemanfaatan fasilitas

2	kompetensi keterampilan manusiawi kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah	Wawancara	Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan komunikasi efektif 2. Kemampuan membangun hubungan interpersonal 3. Kemampuan membangun motivasi dan dukungan
			Tenaga administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan Berkomunikasi dengan Baik 2. Kemampuan Bekerja dalam Tim 3. Kemampuan Beradaptasi dengan Perubahan
		Observasi	Kepala Sekolah dan Tenaga administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan partisipatif 2. Kemampuan membangun tim yang solid 3. Interaksi dengan Rekan Kerja 4. Respons terhadap Perubahan
				Dokumentasi
3	kompetensi keterampilan konseptual kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas	Wawancara	Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan perencanaan strategis 2. Kemampuan pemecahan masalah kompleks 3. Kemampuan mengambil keputusan

tenaga administrasi		Tenaga administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman visi dan misi 2. Kemampuan menyelesaikan masalah 3. Kemampuan beradaptasi dengan perubahan
	Observasi	Kepala Sekolah dan Tenaga administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan konsep manajemen 2. Kemampuan mengantisipasi perubahan
	Dokumentasi	Kepala Sekolah dan Tenaga administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan dokumen perencanaan 2. Catatan partisipasi dalam kegiatan perencanaan 3. Laporan evaluasi kinerja terkait pemecahan masalah dan adaptabilitas

F. Analisis Data

Analisis data merupakan jantung dari sebuah penelitian. Tanpa analisis, data yang telah dikumpulkan hanya sekedar informasi mentah yang belum memiliki makna. Melalui analisis, data tersebut diolah, diinterpretasi, dan diubah menjadi informasi yang berharga dan dapat dijelaskan. Penelitian ini mengadopsi kerangka analisis data yang diusulkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana, yang melibatkan tiga tahapan utama: kondensasi

data, penyajian data (display), dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

Berikut uraiannya:⁶³

1. Kondensasi Data

Tahap ini melibatkan seleksi, penyederhanaan, dan generalisasi data. Hal ini diterapkan pada seluruh rekaman tertulis di lapangan, transkrip hasil wawancara, arsip, dan bahan empiris lainnya. Pada tahapan ini, peneliti akan menyeleksi dan menentukan data yang telah didapatkan dari sumber yang telah ditentukan.

2. Display Data (Penyajian data)

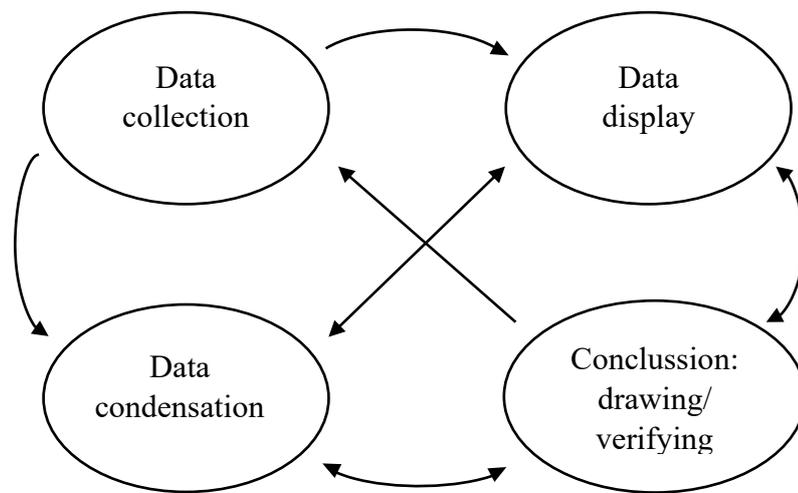
Setelah kondensasi, tahap selanjutnya dalam penelitian kualitatif adalah penyajian data. Tujuannya adalah untuk memudahkan pemahaman data dengan mengubahnya menjadi bentuk ringkasan, diagram, matriks hubungan antar kategori, atau format lain yang relevan. Metode ini membantu peneliti dalam mengelompokkan data sesuai dengan fokus penelitian.

3. Penarikan Kesimpulan

Tahap pamungkas dalam analisis data adalah perumusan kesimpulan atau verifikasi. Apabila dalam proses ini ditemukan pertanyaan penelitian yang belum terjawab atau bukti yang kurang akurat, pengumpulan data dapat diulang. Oleh karena itu, ketelitian

⁶³ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Sage, 2014.

peneliti dalam mengumpulkan data sangat krusial untuk memastikan keakuratan dan menghindari pengulangan proses. Data yang akurat akan menghasilkan kesimpulan yang relevan dan mudah dimengerti.



Gambar 3.1. Siklus Analisis Data ⁶⁴

G. Pengecekan Keabsahan Data

Memastikan keabsahan data adalah langkah fundamental dalam penelitian, guna menjamin kredibilitas dan meyakinkan pembaca terhadap keaslian temuan. Moleong menjelaskan bahwa keabsahan data merupakan evolusi dari konsep validitas dan reliabilitas dalam tradisi positivisme.⁶⁵

⁶⁴ Miles, Huberman, and Saldana.

⁶⁵ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Hlm. 321

Penelitian ini menerapkan beberapa strategi untuk memeriksa keabsahan data, antara lain:

1. Triangulasi

Teknik ini memverifikasi keabsahan data dengan membandingkannya dari berbagai sumber di luar data inti.⁶⁶ Dua bentuk triangulasi yang peneliti gunakan adalah: a) triangulasi Sumber: Membandingkan data yang diperoleh dari wawancara dengan kepala sekolah dengan informasi dari informan lain; b) triangulasi Metode: Menyelaraskan dan memeriksa ulang kesesuaian antara data yang terkumpul dan metode pengumpulan yang diterapkan..

2. Pengecekan anggota (*member check*)

Melalui teknik ini, informan dilibatkan untuk meninjau data dan mengkonfirmasi apakah interpretasi peneliti selaras dengan perspektif mereka. Proses *member check* ini selektif, hanya dilakukan pada informan yang dianggap representatif..

⁶⁶ Moleong. Hlm. 330

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Bagian ini menyajikan hasil riset yang dihimpun dari lapangan terkait analisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT. Menggunakan metode kualitatif, perolehan data penelitian dilakukan melalui pengamatan langsung dan wawancara mendalam dengan narasumber utama, serta dokumentasi relevan akan diuraikan secara sistematis. Bab ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas dan mendalam mengenai dinamika kompetensi manajerial kepala sekolah dan dampaknya terhadap kemampuan adaptasi tenaga administrasi sekolah dalam menghadapi berbagai perubahan dan tantangan.

A. Deskripsi Subjek

1. Profil Sekolah

Objek penelitian ini adalah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT, berlokasi di kompleks Pondok Pesantren Darul Ulum, Rejoso, Peterongan, Jombang, Jawa Timur. Kehadiran SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT merefleksikan hasil dedikasi Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang yang didukung penuh oleh masyarakat sekitar. Sebelumnya, dalam periode 1979-1994, SMA ini berada di Jalan Slamet Riyadi, Jombang. Lalu, pada tahun 1994, sekolah ini dipindahkan ke kompleks Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. Berlandaskan rekam jejak prestasi yang cemerlang, Direktorat Pembinaan SMA Ditjen Dikmenum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menetapkan SMA Darul Ulum 2

Unggulan BPPT sebagai salah satu sekolah perintis SMA Bertaraf Internasional (R-SMA-BI) di Indonesia.⁶⁷

SMA Darul Ulum 2 Jombang merancang kurikulumnya melalui integrasi tiga komponen utama: Kurikulum Pondok Pesantren, Kurikulum Nasional, dan Kurikulum Cambridge. Pengembangan ini bertujuan untuk mencetak lulusan yang berintegritas tinggi dalam aspek keimanan dan ketakwaan, penguasaan sains dan teknologi, serta etika, baik di ranah domestik maupun global. Memasuki tahun ajaran 2015/2016, SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT berkomitmen untuk menggenjot kualitas dan menjadi pionir dalam penjaminan mutu, dengan mengadopsi standar mutu internasional ISO 9001:2008 untuk manajemen pendidikan. Institusi ini juga membentuk kemitraan dengan beragam lembaga pendidikan dan rekanan internasional dari berbagai negara demi menghasilkan peserta didik serta alumni dengan kualifikasi keilmuan standar internasional, tanpa mengabaikan fokus pada pembinaan keimanan dan ketakwaan, sejalan dengan visi dan misi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT.⁶⁸

2. Visi dan Misi Sekolah

a. Visi Sekolah

Visi Sekolah Menengah Atas Darul Ulum 2 Unggulan BPPT, yaitu⁶⁹:

- 1) Unggul dalam iman dan taqwa

⁶⁷ Tim Humasy, "Sejarah Singkat SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT," accessed April 25, 2025, https://smulandu2-jbg.sch.id/?page_id=33.

⁶⁸ Humasy. "Sejarah Singkat SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT," accessed April 25, 2025, https://smulandu2-jbg.sch.id/?page_id=33.

⁶⁹ Tim Humasy, "Visi Dan Misi," accessed April 25, 2025, https://smulandu2-jbg.sch.id/?page_id=33.

- 2) Unggul dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK)
- 3) Unggul dalam Berakhlakul Karimah

b. Misi Sekolah

Misi Sekolah Menengah Atas Darul Ulum 2 Unggulan BPPT, yaitu⁷⁰:

- 1) Membentuk siswa yang dapat membedakan antara yang baik dan buruk
- 2) Memahami kandungan isi Al-Qur'an
- 3) Melaksanakan sholat berjamaah, istighosah, tahlil, ESQ, perayaan hari besar Islam dan lain-lain
- 4) Menyelenggarakan pendidikan secara terpadu antara sekolah, pondok, dan *Cambridge Assessment International Education (CAIE)*
- 5) Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran *full days school*
- 6) Menumbuhkan semangat keunggulan kepada seluruh warga sekolah secara intensif
- 7) Mendorong dan membantu siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara optimal
- 8) Mewujudkan peserta didik yang mampu berkompetisi di dalam negeri maupun di luar negeri
- 9) Melaksanakan pembinaan akademik dan non-akademik secara intensif

⁷⁰ Humasy. "Visi Dan Misi," accessed April 25, 2025, https://smulandu2-jbg.sch.id/?page_id=33.

- 10) Memfasilitasi kegiatan yang berbasis TIK dan sarana pendukungnya
- 11) Melaksanakan kegiatan pembinaan Bahasa Inggris, Arab, Perancis, karya tulis, dan debating
- 12) Melaksanakan pembinaan tahfidzul Qur'an
- 13) Melaksanakan pembinaan *robotic*
- 14) Menerapkan sistem point prestasi dan pelanggaran
- 15) Melaksanakan kegiatan bakti sosial dan *green day*
- 16) Melaksanakan manajemen mutu ISO 9001:2015
- 17) Melaksanakan gerakan literasi sekolah (GLS)
- 18) Melaksanakan pembelajaran berdiferensiasi.

B. Hasil Penelitian

1. Kompetensi Konseptual Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah

Dalam peningkatan kemampuan adaptasi tenaga administrasi, kemampuan konseptual kepala sekolah menjadi krusial. Salah satu kemampuan konseptual kepala sekolah yakni kemampuan merumuskan visi dan misi yang adaptif, terutama dalam memberdayakan seluruh elemen sekolah, termasuk tenaga administrasi. Kepala sekolah menunjukkan pemahaman ini melalui pernyataannya, sebagai berikut⁷¹.

“Visi dan misi sekolah kami disusun secara kolaboratif bersama tim manajemen, termasuk wakil kepala sekolah, kepala Tata Usaha, dan unsur guru. Meski tidak semua staf administrasi langsung terlibat,

⁷¹ “Hasil Wawancara Dengan Didik Sadianto Selaku Kepala Sekolah Pada Tanggal 29 April 2025,” n.d.

mereka tetap menerima informasi melalui jalur struktural. Dengan pendekatan ini, semua program kerja diselaraskan dengan visi misi sekolah”

Lebih lanjut, Bapak Zainul selaku Wakil Kepala Sekolah bagian Humas menambahkan⁷²,

“Meskipun perumusan secara teknis lebih banyak dilakukan oleh tim inti seperti kepala sekolah dan para waka utama, saya turut dilibatkan dalam sosialisasi dan penguatan nilai-nilai tersebut, terutama dalam penyampaian konten publikasi sekolah, baik di website maupun media sosial”

Pendapat ini senada dengan yang diutarakan Bu Lala selaku wakil kepala Tata Usaha, yang menyatakan bahwa⁷³,

“...tata usaha biasanya ada yang mewakili untuk penyusunan visi misi itu dilibatkan. kemarin itu hanya perwakilan TU, misalkan kepala TU...”

Demikian pula, observasi peneliti menunjukkan hal yang sama terkait kemampuan perencanaan strategis kepala sekolah yang menunjukkan bahwa dalam semua unit kerja, terutama tata usaha, perpustakaan, humas, dan kepegawaian yang menjadi objek observasi, visi dan misi sekolah dijadikan sebagai acuan dalam pembuatan program kerja.⁷⁴

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan konseptual kepala sekolah dalam merumuskan visi dan misi yang adaptif menjadi pondasi penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi tenaga administrasi. Kepala sekolah memastikan bahwa meskipun

⁷² “Hasil Wawancara Dengan Zainul Mustofa Selaku Wakil Kepala Sekolah Bagian Humas Pada Tanggal 30 April 2025,” n.d.

⁷³ “Hasil Wawancara Dengan Lailatul Zumrotu Wahdah Selaku Wakil Kepala Tata Usaha,” n.d.

⁷⁴ “Hasil Observasi Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Pada 8 Mei 2025,” n.d.

tidak semua tenaga administrasi terlibat langsung dalam perumusan, informasi mengenai visi dan misi tetap tersampaikan melalui jalur struktural. Lebih lanjut, kepala sekolah memberdayakan Waka Humas untuk aktif dalam mensosialisasikan nilai-nilai adaptif sekolah melalui berbagai media publikasi. Keterlibatan perwakilan tenaga administrasi, dalam penyusunan program kerja juga menunjukkan upaya kepala sekolah dalam menyelaraskan tugas dan fungsi tenaga administrasi dengan visi dan misi sekolah, sehingga secara keseluruhan meningkatkan kemampuan adaptasi mereka terhadap arah dan tujuan sekolah.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Pimpinan Sekolah dan Visi Misi Sekolah

Walaupun visi dan misi serta rencana kerja sudah ditetapkan, kepala sekolah tetap memberikan ruang fleksibilitas dalam setiap keputusan, seperti yang disampaikan oleh Pak Didik selaku kepala sekolah sebagai berikut⁷⁵.

“Kami memastikan adanya ruang fleksibilitas dalam setiap rencana kerja, termasuk menyusun alternatif bila ada perubahan di tengah

⁷⁵ “Hasil Wawancara Dengan Didik Sadianto Selaku Kepala Sekolah Pada Tanggal 29 April 2025.”

jalan. Misalnya, digitalisasi yang terus berkembang menjadi bagian penting dalam penyusunan program”

Pernyataan ini diamini oleh Bu Lala selaku Wakil Ketua Tata Usaha yang menyebutkan bahwa⁷⁶,

“...misalkan nanti memang ada perubahan-perubahan program yang dibutuhkan di tengah jalan, ya kita otomatis kita menyesuaikan. Ya, tapi pastikan artinya kita menyusun program kerja itu kan kita sudah mempertimbangkan apa nanti yang memang pakai program ini kurang sesuai dengan kondisi saat ini. Akhirnya kita punya plan lain”

Sejalan dengan pernyataan dari Bapak Zainul selaku Wakil Kepala Sekolah bagian Humas yang menyatakan bahwa⁷⁷,

“Fleksibilitas sangat diperlukan, khususnya di bidang humas yang menuntut respons cepat terhadap informasi atau dinamika di sekolah. Misalnya, ketika ada kegiatan mendadak, kami segera mengatur dokumentasi, menyusun berita, dan melakukan publikasi secara real-time. Kami juga menyesuaikan konten publikasi dengan tren, seperti penggunaan media sosial yang lebih interaktif (misalnya Reels di Instagram). Hal ini memperlihatkan bahwa kami cukup diberi ruang fleksibilitas untuk berinovasi”

Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil observasi pada bagian perpustakaan yang menunjukkan bahwa khusus pada hari buku sedunia, untuk memperingatinya para siswa diperbolehkan meminjam buku lebih dari 3 novel yang pada awalnya sudah ditetapkan bahwa siswa hanya boleh meminjam maksimal 2 buku fiksi dan 2 buku non-fiksi.⁷⁸

Berdasarkan pernyataan dan hasil observasi di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah secara konseptual meningkatkan

⁷⁶ “Hasil Wawancara Dengan Lailatul Zumrotu Wahdah Selaku Wakil Kepala Tata Usaha.”

⁷⁷ “Hasil Wawancara Dengan Zainul Mustofa Selaku Wakil Kepala Sekolah Bagian Humas Pada Tanggal 30 April 2025.”

⁷⁸ “Hasil Observasi Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Pada 8 Mei 2025.”

adaptabilitas tenaga administrasi dengan memberikan ruang fleksibilitas dalam rencana kerja dan pengambilan keputusan. hal ini terlihat dari antisipasi perubahan melalui penyusunan alternatif program, kesiapan menyesuaikan program sesuai kebutuhan, respon cepat terhadap dinamika sekolah, inovasi dalam publikasi, serta penyesuaian aturan situasional seperti yang terjadi di perpustakaan. Pendekatan ini memberdayakan tenaga administrasi untuk lebih adaptif dan responsif terhadap berbagai perubahan dan kebutuhan sekolah.

Selain pemberian fleksibilitas dalam pelaksanaan kerja, kepala sekolah juga memastikan bahwa kebijakan yang diambil didasarkan pada analisis yang komprehensif dan melibatkan berbagai pihak terkait. Sebagaimana diungkapkan dalam pernyataan kepala sekolah berikut⁷⁹:

“Kami melakukan analisis berbasis rapat rutin bulanan, uji coba kebijakan, dan evaluasi bersama kepala unit masing-masing. Masukan dari staf melalui kepala bagian sangat penting sebagai bahan pertimbangan kebijakan. pendekatan ini membantu menciptakan kebijakan yang realistis dan *relatable*”

Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bu Lala selaku Wakil Kepala Tata Usaha yang menyampaikan bahwa⁸⁰,

“Biasanya ada rapat koordinasi, atau memang misalkan dari bagian-bagian itu biasanya memang seringnya seperti rapat. Kalau untuk struktural, karyawan itu setiap bulan pasti ada rapatnya. Rapat biasanya di awal bulan, itu untuk refleksi kegiatan, refleksi job desk, termasuk juga mungkin ada rencana ke depannya. Biasanya gitu kan, setiap bulannya, kalau untuk karyawan. Nah dalam forum tersebut kita terbuka untuk memberikan atau menerima masukan dari staf lain”

⁷⁹ “Hasil Wawancara Dengan Didik Sadianto Selaku Kepala Sekolah Pada Tanggal 29 April 2025.”

⁸⁰ “Hasil Wawancara Dengan Lailatul Zumrotu Wahdah Selaku Wakil Kepala Tata Usaha.”

Selain itu, Bu Lulus selaku staf perpustakaan juga menyatakan bahwa⁸¹,

“...kita rapat secara langsung kita sebagai staff terus kemudian berhadapan langsung dengan kepala perpustakaan beliau tetap menerima kalau memang usulan atau misalkan pendapat kita itu masih selaras dengan yang beliau tentukan dan peraturan sekolah...”

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut, dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi, kepala sekolah menerapkan pendekatan perumusan kebijakan yang partisipatif dan berbasis data. Melalui rapat rutin bulanan, uji coba kebijakan, dan evaluasi bersama, serta menerima masukan dari staf melalui kepala bagian atau rapat secara langsung kebijakan yang dihasilkan menjadi lebih realistis dan sesuai dengan kebutuhan. Mekanisme ini memastikan bahwa tenaga administrasi merasa dilibatkan dan kebijakan yang ada dapat diimplementasikan secara efektif.



Gambar 4. 2 Rapat Koordinasi Struktural

⁸¹ “Hasil Wawancara Dengan Lulus Rizqi Amelia Selaku Staf Perpustakaan Pada Tanggal 8 Mei 2025,” n.d.

Melalui pendekatan struktural dan komunikasi terbuka kepala sekolah dapat mengetahui beberapa kesulitan atau tantangan yang dihadapi oleh staf tenaga administrasi dalam melaksanakan perubahan, sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah berikut ini⁸².

“Faktor utama adalah keterbatasan waktu dan sumber daya, serta beban kerja ganda. Kami menyadari adanya kebutuhan untuk tim khusus pengembangan. Maka dari itu, kami berupaya memahami kesulitan mereka melalui pendekatan struktural dan komunikasi terbuka”

Beberapa tantangan adaptabilitas ini diamini oleh Pak Rezky selaku staf tata usaha bagian kepegawaian, yang menyebutkan bahwa⁸³:

“...kita juga kadang-kadang masih belum bisa mengakomodir semua. Jadi karena itu keterbatasan waktu, keterbatasan tenaga juga ya. Karena untuk di sini yang struktural memang bagian yang benar-benar di pengembangan aplikasi itu masih belum ada. Jadi kita sebenarnya nyabang-nyabang kerjanya itu numpuk-numpuk jadi untuk benar-benar konsen itu nggak bisa...”

Selain itu, Bu Lala (Wakil Ketua TU) juga menyebutkan bahwa⁸⁴,

“...mungkin karena kita juga, kita disini banyak, cukup banyak, jadi terkadang memang perubahan itu tidak bisa langsung diterima oleh semua. Semua sivitas atau semua stakeholder, artinya mungkin ketika ada perubahan kita tidak bisa langsung memaksakan kebijakan itu untuk diterima. Mungkin harus ada sosialisasi dulu atau harus ada masa uji coba atau apa...”

Hal ini juga selaras dengan hasil observasi pada tanggal 10 Mei 2025 yang bertempat di ruang tata usaha yang menunjukkan bahwa ada sebagian tenaga administrasi yang juga merangkap sebagai guru atau pengajar. Hal ini menunjukkan bahwa adanya beban kerja ganda bagi beberapa tenaga

⁸² “Hasil Wawancara Dengan Didik Sadianto Selaku Kepala Sekolah Pada Tanggal 29 April 2025.”

⁸³ “Hasil Wawancara Dengan Rezky Novaldy Putra Selaku Staf Tata Usaha Bagian Kepegawaian-EMIS-BLK Pada Tanggal 10 Mei 2025,” n.d.

⁸⁴ “Hasil Wawancara Dengan Lailatul Zumrotu Wahdah Selaku Wakil Kepala Tata Usaha.”

administrasi yang mana selain bekerja dalam hal administrasi juga memiliki tanggung jawab untuk mengajar.⁸⁵

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah menyadari bahwa keterbatasan waktu, sumber daya, dan beban kerja ganda menjadi tantangan utama adaptabilitas tenaga administrasi. Melalui pendekatan struktural dan komunikasi terbuka, kepala sekolah berupaya untuk memahami kesulitan staf. Selain itu, adanya perbedaan dalam menerima perubahan di antara staf juga menjadi perhatian. Kesadaran akan tantangan-tantangan ini menjadi landasan bagi kepala sekolah untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi.

2. Kompetensi Teknis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah

Efisiensi dan efektivitas pengelolaan sekolah di era digital sangat bergantung pada kemampuan adaptasi terhadap teknologi. Kompetensi kepala sekolah dalam mengelola sumber daya dan mendorong inovasi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi, sebagaimana yang telah disampaikan oleh kepala sekolah sebagai berikut⁸⁶.

“Saya memahami bahwa teknologi adalah kunci efisiensi. Oleh karena itu, kami mendorong digitalisasi data dan sistem manajemen, seperti sistem kepegawaian dan manajemen surat...”

⁸⁵ “Hasil Observasi Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Pada 10 Mei 2025,” n.d.

⁸⁶ “Hasil Wawancara Dengan Didik Sadianto Selaku Kepala Sekolah Pada Tanggal 29 April 2025.”

Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Pak Rezky sebagai berikut⁸⁷:

“Jadi kan waktu saya datang itu kan memang semuanya kan untuk masalah dokumen dokumen semuanya dalam bentuk masih hard semua. Jadi untuk mempermudah guru guru jadi saya menggunakan beberapa aplikasi yang saya gabungkan. Sehingga guru-guru ini bisa mengakses apa saja data yang ada di sekolah. Berkas apa saja tentang beliau yang disimpan di sekolah”

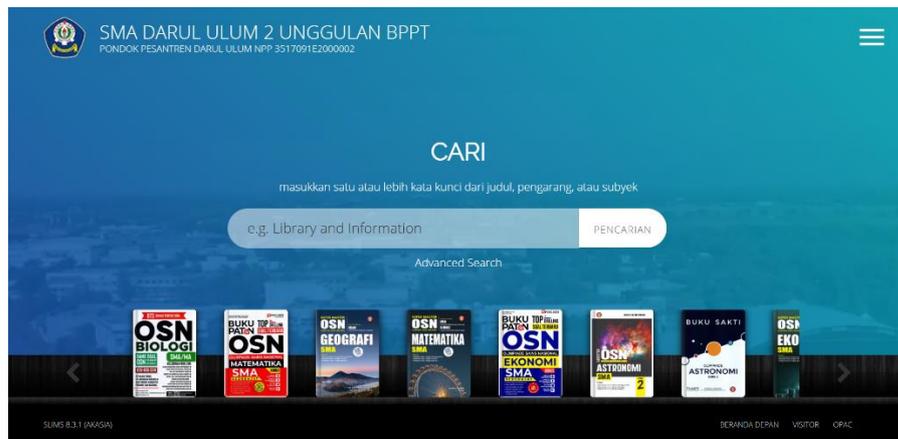
Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Bu Lulus selaku staf perpustakaan, bahwa⁸⁸:

“Dalam pengelolaan perpustakaan, sistem yang kita pakai SLIMS yang versi 8, itu lebih agacing dan lebih mudah. Sehingga seluruh staf perpustakaan itu harus memahami terkait penggunaan sistem SLIMS itu, standar minimalnya dia harus bisa mengoperasikan aplikasi SLIMS”

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, diketahui bahwa untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen sekolah, kepala sekolah menyadari bahwa teknologi merupakan kunci efisiensi, sehingga secara aktif mendorong digitalisasi sistem manajemen sekolah. Inisiatif ini diimplementasikan melalui pemanfaatan aplikasi terintegrasi yang memudahkan akses data bagi guru atau yang bersangkutan.

⁸⁷ “Hasil Wawancara Dengan Rezky Novaldy Putra Selaku Staf Tata Usaha Bagian Kepegawaian-EMIS-BLK Pada Tanggal 10 Mei 2025.”

⁸⁸ “Hasil Wawancara Dengan Lulus Rizqi Amelia Selaku Staf Perpustakaan Pada Tanggal 8 Mei 2025.”



Gambar 4.3 E-Library

Sebagai tindak lanjut dari inisiatif digitalisasi, pihak sekolah terutama kepala sekolah secara proaktif menyelenggarakan pelatihan bagi tenaga administrasi. Pelatihan ini dirancang untuk membekali staf dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam mengoperasikan sistem dan aplikasi baru. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah berikut⁸⁹.

“Kami mendukung tenaga administrasi dengan pelatihan dasar dan kerja sama eksternal...”

Pernyataan senada juga disampaikan oleh pak Rezky selaku staf tata usaha bagian kepegawaian, bahwa⁹⁰:

“Kami diberikan kesempatan pelatihan baik secara internal maupun eksternal. Namun untuk pelatihan internal ini kebanyakan masih berupa pelatihan *basic* perkantoran saja. Nah untuk pelatihan yang lebih spesifik biasanya ikut di eksternal sekolah seperti yang diadakan oleh kemendikbud...”

⁸⁹ “Hasil Wawancara Dengan Didik Sadianto Selaku Kepala Sekolah Pada Tanggal 29 April 2025.”

⁹⁰ “Hasil Wawancara Dengan Rezky Novaldy Putra Selaku Staf Tata Usaha Bagian Kepegawaian-EMIS-BLK Pada Tanggal 10 Mei 2025.”

Namun pernyataan lain disampaikan oleh Pak Ahmad selaku staf tata usaha bagian web dan digitalisasi, yang menyatakan bahwa⁹¹:

“Program pelatihan belum ada. Biasanya Iya cari-cari sendiri. Sama ini, tanya-tanya senior. Dulu pernah tanya tentang web ini. Terus baru saya improve sendiri, ini gunanya apa”

Hal ini sesuai dengan hasil observasi yang peneliti laksanakan pada tanggal 11 Mei 2025 yang menunjukkan bahwa terutama staf tu bagian web dan digitalisasi serta staf perpustakaan secara masif mencari pelatihan-pelatihan mandiri yang bersifat online.⁹²

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa inisiatif digitalisasi sekolah, yang dipimpin oleh kepala sekolah, direspons dengan upaya proaktif berupa penyelenggaraan pelatihan bagi tenaga administrasi. Meskipun kepala sekolah menyatakan dukungan melalui pelatihan dasar dan kerjasama eksternal, implementasinya belum menyeluruh kepada setiap aspek digitalisasi. Seperti yang disampaikan Pak Rizki yang menyatakan bahwa ada pelatihan internal dan eksternal, namun Pak Ahmad mengungkapkan belum adanya program pelatihan formal dan lebih mengandalkan inisiatif pribadi serta bimbingan informal dari senior.

Kur 2: 5	Sistem Informasi Sekolah	D.1 Kualitas pembelajaran	5.1	Ketercapaian perbaruan sistem informasi sekolah mencapai 90%	Agustus-November 2024
Kur 2: 6	Pelatihan dan penyusunan dokumen master Sistem	A.3 Karakter	6.1	Kehadiran area tim sistem manajemen mutu pada pelatihan dan penyusunan dokumen mencapai	September 2024/ Januari 2025
			6.2	Ketercapaian jumlah dokumen master yang diperbaharui dalam jangka waktu yang ditentukan	
Kur 2: 7	Manajemen sekolah mengimplementasikan sistem	A.3 Karakter	7.1	Implementasi sesuai sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dengan klausul dan dokumen induk yang	Juli 2024 - Juni 2025
			7.2	Tingkat pencapaian sasaran mutu di setiap area dengan target Melebihi Sasaran sebesar 85%	
Hum: 4	Pelatihan tenaga kependidikan			Semua undangan workshop dan pelatihan tenaga pendidik dari kabupaten diikuti	Juli 2024 - Juni 2025

⁹¹ “Hasil Wawancara Dengan Ahmad Rifdulloh Selaku Staf Tata Usaha Bagian Web Dan Digitalisasi Pada Tanggal 10 Mei 2025,” n.d.

⁹² “Hasil Observasi Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Pada 11 Mei 2025,” n.d.

Gambar 4. 4 Rencana Kerja Tahunan tentang Pelatihan dan Pengembangan

Menyusul inisiatif digitalisasi sekolah yang direspon dengan upaya pelatihan yang belum sepenuhnya merata, peran kepala sekolah dalam memastikan pemahaman dan kepatuhan terhadap sistem dan prosedur administrasi, terutama saat terjadi perubahan, menjadi krusial. Kepala sekolah menyatakan bahwa⁹³:

“Bimbingan teknis dilakukan melalui kepala Tata Usaha dan kepala unit, yang kemudian menyampaikan ke staf. Setiap perubahan SOP, seperti ketentuan pada manajemen mutu pada ISO di perpustakaan, kami pastikan diinformasikan berjenjang. Untuk bagian web dan publikasi, kami melakukan bimbingan langsung terkait redaksi berita dan standar format”

Hal ini senada dengan pernyataan Pak Zainul selaku Wakil Kepala Sekolah bagian Humas, sebagai berikut⁹⁴.

“Setiap perubahan SOP, misalnya prosedur pelaporan berita atau penggunaan template ISO, biasanya dikomunikasikan melalui rapat struktural atau langsung melalui koordinasi humas dengan kepala sekolah. Walau kadang penjelasan tidak selalu langsung, kami memahaminya karena ada jalur struktural yang harus dilalui. Di sinilah pentingnya peran humas sebagai penghubung antarbagian”

Bu Lala selaku Wakil Kepala Tata Usaha juga menyatakan hal yang selaras dengan pernyataan tersebut, bahwa⁹⁵:

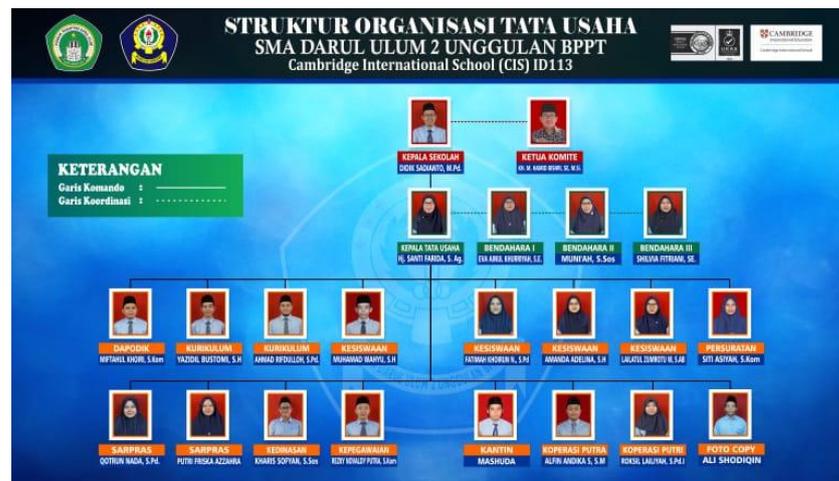
“Jadi biasanya kepala TU-nya ya koordinatornya. Jadi segala sesuatu yang berhubungan dengan administrasi di TU ya melalui kepala TU. Berarti kalau misalkan ada perubahan-perubahan yang seperti yang disampaikan tadi, biasanya lewat kepala TU”

⁹³ “Hasil Wawancara Dengan Didik Sadianto Selaku Kepala Sekolah Pada Tanggal 29 April 2025.”

⁹⁴ “Hasil Wawancara Dengan Zainul Mustofa Selaku Wakil Kepala Sekolah Bagian Humas Pada Tanggal 30 April 2025.”

⁹⁵ “Hasil Wawancara Dengan Lailatul Zumrotu Wahdah Selaku Wakil Kepala Tata Usaha.”

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa dalam memastikan pemahaman dan kepatuhan terhadap sistem dan prosedur administrasi, terutama saat terjadi perubahan, melalui mekanisme bimbingan berjenjang yang melibatkan kepala tata usaha dan kepala unit. Informasi mengenai perubahan SOP, seperti yang berkaitan dengan manajemen mutu ISO di perpustakaan, dipastikan disampaikan secara struktural. Dengan demikian, sekolah mengandalkan jalur komunikasi formal melalui struktur organisasi untuk memastikan pemahaman dan kepatuhan terhadap sistem administrasi yang berlaku, terutama saat terjadi perubahan.



Gambar 4. 5 Struktur Organisasi Tata Usaha

Menyusul implementasi jalur komunikasi formal melalui struktur organisasi dalam memastikan pemahaman dan kepatuhan terhadap sistem administrasi yang berubah, langkah selanjutnya yang krusial adalah

pelaksanaan supervisi teknis terhadap pekerjaan tenaga administrasi.

Kepala sekolah menegaskan pendekatan ini dengan menyatakan⁹⁶,

“Supervisi dilakukan melalui evaluasi rapat struktural dan monitoring kinerja berdasarkan target yang disepakati. Kami tekankan pentingnya update berkala, baik untuk konten web, kepegawaian, hingga manajemen arsip”

Hal ini sesuai dengan pernyataan wakil kepala sekolah bagian Humas, pak zainul yang menyatakan bahwa⁹⁷:

“Selain itu, evaluasi rutin tentang kualitas konten web atau media sosial sangat membantu dalam pengembangan adaptasi di bidang saya”

Selain itu, Bu Lulus selaku staf perpustakaan juga menyatakan hal serupa sebagai berikut⁹⁸.

“...jadi Kepala Sekolah itu memang punya program rapat rapat itu ada yang kepada seluruh sivitas, berarti karyawan dengan guru, ada yang khusus kepada karyawan. biasanya ini paling enggak satu bulan satu kali, nah disitu nanti dia menyampaikan yang berubah di area perpustakaan itu apa kemudian evaluasinya, refleksinya di bidang di masing-masing job desk”

Berdasarkan pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa supervisi teknis di sekolah dilakukan melalui evaluasi rapat struktural dan monitoring target, menekankan update berkala, evaluasi rutin perkembangan kinerja dan penyampaian perubahan serta refleksi dalam rapat bulanan mendukung adaptasi tenaga administrasi terhadap perubahan yang ada.

⁹⁶ “Hasil Wawancara Dengan Didik Sadianto Selaku Kepala Sekolah Pada Tanggal 29 April 2025.”

⁹⁷ “Hasil Wawancara Dengan Zainul Mustofa Selaku Wakil Kepala Sekolah Bagian Humas Pada Tanggal 30 April 2025.”

⁹⁸ “Hasil Wawancara Dengan Lulus Rizqi Amelia Selaku Staf Perpustakaan Pada Tanggal 8 Mei 2025.”

Pernyataan dari kepala sekolah tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bu Lala selaku wakil ketua tata usaha berikut¹⁰¹.

“Mungkin kita lebih efektif kalau kepala sekolah ke kepala TU jadinya nanti satu pintu untuk penyampaian dan komunikasinya lebih mudah menurut kami. Kalau memang kepala sekolah ke bagian-bagian satu-satu mungkin cukup kurang efektif menurut kami. Kecuali memang ada hal yang itu tidak lebih tugas khusus atau memang ada hal yang memang perlu disampaikan ke bagian tersebut, ya tapi secara umum biasanya melalui kepala TU”

Sebagaimana hasil observasi yang telah dilaksanakan oleh peneliti yang menunjukkan bahwa pada bagian web dan digitalisasi, staf bagian web dan digitalisasi ini selalu berkoordinasi dengan wakil kepala sekolah bagian humas terkait data atau informasi yang akan disebarluaskan.¹⁰²

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan di sekolah ini dalam menghadapi perubahan berpusat pada pemanfaatan forum formal rutin dan sistem komunikasi satu pintu melalui kepala unit. Kepala sekolah secara aktif mengadakan rapat periodik yang melibatkan seluruh karyawan maupun forum khusus staf administrasi tertentu untuk menyampaikan informasi perubahan, evaluasi, dan refleksi kinerja. Pendekatan ini didukung oleh sistem satu pintu melalui kepala unit, yang dinilai efektif dalam menyalurkan informasi dan mempermudah komunikasi.

Setelah menelisik strategi komunikasi kepala sekolah dalam penyampaian informasi perubahan, penting untuk mengidentifikasi lebih

¹⁰¹ “Hasil Wawancara Dengan Lailatul Zumrotu Wahdah Selaku Wakil Kepala Tata Usaha.”

¹⁰² “Hasil Observasi Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Pada 10 Mei 2025.”

dalam terkait upaya kepala sekolah dalam membangun dimensi relasional yang lebih luas. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya bertumpu pada penyampaian informasi, tetapi juga pada kemampuan membangun hubungan baik dengan staf, menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama, sebagaimana yang dituturkan oleh kepala sekolah berikut¹⁰³.

“Saya berusaha menjadi pemimpin yang menjadi contoh. Dalam setiap rapat, kami tidak hanya membahas pekerjaan tetapi juga memberikan motivasi. Kami juga terbuka terhadap masukan, dan mendukung kebutuhan unit”

Pernyataan kepala sekola ini juga diamini oleh Bu Lala selaku wakil kepala tata usaha, yang menyatakan bahwa¹⁰⁴:

“...memang beliau juga termasuk yang tidak hanya memberikan motivasi secara lisan, tapi beliau juga mencontohkan. Semisal memang kita juga ada kesulitan di bagian tata usaha, misalkan kita sampaikan, beliau juga mencoba untuk memberikan solusi ke kesulitan kita. Jadi tidak hanya memberikan motivasi, tapi juga mencontohkan”

Kemudian pernyataan ini juga dipertegas oleh Pak Ahmad selaku staf tata usaha bagian web dan digitalisasi, yang menyatakan bahwa¹⁰⁵:

“kepala sekolahnya itu selalu update dengan ini, dunia sekarang. Jadi kayak mengenai apa, langsung dibahas seperti itu. Sehingga, apa yang disampaikan kepala sekolah itu, yang membuat kita itu terpacu dan memotivasi saya untuk selalu belajar”

¹⁰³ “Hasil Wawancara Dengan Didik Sadianto Selaku Kepala Sekolah Pada Tanggal 29 April 2025.”

¹⁰⁴ “Hasil Wawancara Dengan Lailatul Zumrotu Wahdah Selaku Wakil Kepala Tata Usaha.”

¹⁰⁵ “Hasil Wawancara Dengan Ahmad Rifdulloh Selaku Staf Tata Usaha Bagian Web Dan Digitalisasi Pada Tanggal 10 Mei 2025.”

Selain itu, penyampaian lain disampaikan oleh Bu Lulus selaku staf perpustakaan yang menyatakan bahwa¹⁰⁶:

“untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, sejauh ini beliau karakternya ketika profesional seperti itu bahasa Jawa nya tengah minggir maksudnya ya tegas tapi ya juga secara lembut, berkawan tapi juga tetap tegas tetap merangkul kita,tapi juga tetap mengajarkan bahwa kita juga harus disiplin baik semuanya disiplin data, disiplin arsip, disiplin etika semuanya tetap tersampaikan dengan caranya beliau”

Sebagaimana hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, kepala sekolah beberapa kali juga mengobrol secara santai bersama tenaga administrasi di luar ruangan namun ketika jam kerja aktif beliau bersikap profesional dalam artian beliau tidak membedakan antar pegawai. Beliau juga terlihat melakukan pengawasan secara langsung kepada unit-unit tenaga administrasi seperti yang peneliti lihat di perpustakaan.¹⁰⁷

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks perubahan organisasi tidak hanya terfokus pada penyampaian informasi yang efektif melalui forum formal rutin dan sistem satu pintu, tetapi juga secara aktif membangun dimensi relasional yang kuat dengan staf. Hal ini diwujudkan melalui keteladanan nyata, integrasi motivasi dalam komunikasi rutin, keterbukaan terhadap masukan, dan dukungan terhadap kebutuhan unit kerja. Kepala sekolah juga tidak hanya sekedar menyampaikan arahan, namun juga memberikan contoh perilaku dan solusi konkret ketika staf menghadapi

¹⁰⁶ “Hasil Wawancara Dengan Lulus Rizqi Amelia Selaku Staf Perpustakaan Pada Tanggal 8 Mei 2025.”

¹⁰⁷ “Hasil Observasi Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Pada 11 Mei 2025.”

tantangan. Lebih lanjut, upaya menciptakan suasana kerja yang kondusif tercermin dalam keseimbangan karakter kepemimpinan yang profesional namun tetap humanis. Kepala sekolah mampu bersikap tegas dalam hal kedisiplinan namun tetap mengedepankan pendekatan yang lembut, berkawan, dan merangkul staf.

Setelah mengurai strategi komunikasi yang efektif dan upaya membangun relasi yang kuat, aspek krusial lain dalam kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan menyelesaikan potensi konflik yang mungkin timbul di antara tenaga administrasi. Dalam konteks ini, pendekatan kepala sekolah dalam mengidentifikasi, memfasilitasi dialog, dan mencari solusi atas konflik menjadi penentu kelancaran proses perubahan, sebagaimana pernyataan kepala sekolah berikut¹⁰⁸.

“Konflik seringkali berupa kesalahpahaman atau resistensi terhadap perubahan. Saya memastikan ada ruang komunikasi dan waktu adaptasi (trial). Sebagai contoh seperti yang terjadi pada perpustakaan, perubahan sistem kunjungan disikapi dengan uji coba dan diskusi reflektif agar seluruh pihak bisa menyesuaikan. Saya percaya bahwa dengan pendekatan dialogis, konflik bisa diminimalisir”

Pernyataan ini dibenarkan oleh Bu Lulus selaku staf perpustakaan yang menyampaikan bahwa¹⁰⁹:

“saya kasih satu contoh terkait perubahan jadwal kunjung yang awalnya cewek cowok bareng sekarang dipisah jadwal kunjung antara cowok dan cewek. Perubahan ini pada awalnya enggak nyaman karena ya kan kita akhirnya harus adaptasi lagi harus

¹⁰⁸ “Hasil Wawancara Dengan Didik Sadianto Selaku Kepala Sekolah Pada Tanggal 29 April 2025.”

¹⁰⁹ “Hasil Wawancara Dengan Lulus Rizqi Amelia Selaku Staf Perpustakaan Pada Tanggal 8 Mei 2025.”

adaptasi lagi sedangkan kelas ini kanan kirinya tetap kelasnya cowok artinya pengawasan kita logikanya pengawasan kita jauh lebih ekstra karena kita enggak tahu apa yang terjadi di pintu ini sedangkan kelas sana cowok dan kelasnya sebelah sana juga cowok. Jadi kepala sekolah kita sempat banyak perubahan pemikiran-pemikiran dimasukkan gimana enakunya untuk mengkondisikan perkusinya kita sama kan awalnya kita coba dulu trial dua minggu dua minggu atau dua bulan ya sekitar itu juga masukannya anak-anak yang berkunjung disini”

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Bu Lala selaku wakil kepala sekolah terkait konflik dalam konteks bagian tata usaha sebagai berikut¹¹⁰.

“Kalau untuk perubahan, ya pasti setiap ada perubahan, pasti kan ada sesuatu yang harus disesuaikan dari yang sebelumnya. Ya pasti ada teman-teman yang mungkin belum bisa menerima secara utuh dalam waktu yang sebentar itu, pasti butuh proses. Tapi sejauh ini, itu tidak menjadi konflik atau tidak menjadi masalah yang terlalu berat, terlalu besar. Ya, itu bisa diatasi dan kita bisa memahami. Kepala sekolah memahami itu, memahami kondisi. Karena kebetulan di sini juga kan untuk tenaga administrasinya itu kan bisa dibilang masih usia-usia muda ya. Jadi mungkin beberapa dari kami, dari tenaga administrasi juga masih sangat butuh pendampingan, butuh pengarahan untuk itu”

Berdasarkan hasil observasi yang dilaksanakan oleh peneliti terutama di bidang tata usaha, sebagaimana yang disampaikan oleh wakil kepala tata usaha yang mana mereka dituntut untuk menerapkan digitalisasi terhadap data atau dokumen, namun peneliti masih melihat ada beberapa dokumen yang masih bersifat cetak. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun adanya tuntutan untuk digitalisasi data, kepala sekolah masih tetap

¹¹⁰ “Hasil Wawancara Dengan Lailatul Zumrotu Wahdah Selaku Wakil Kepala Tata Usaha.”

memberikan kesempatan bagi tata usaha untuk melaksanakan perubahan tersebut secara bertahap.¹¹¹

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dipahami bahwa strategi kepala sekolah dalam mengelola dan menyelesaikan konflik yang timbul akibat perubahan di antara tenaga administrasi berlandaskan pada penciptaan ruang komunikasi yang terbuka, pemberian waktu adaptasi melalui uji coba, dan penerapan pendekatan dialogis. Kepala sekolah menyadari bahwa perubahan seringkali menimbulkan ketidaknyamanan dan bahkan penolakan, sehingga proaktif dalam memfasilitasi proses penyesuaian.

¹¹¹ “Hasil Observasi Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Pada 10 Mei 2025.”

BAB V

PEMBAHASAN

Bagian pembahasan adalah pokok dari analisis riset ini, di mana hasil riset yang telah diuraikan sebelumnya akan diinterpretasikan dan didiskusikan secara mendalam. Fokus utama pembahasan adalah untuk menjawab pertanyaan riset mengenai fungsi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT. Pembahasan akan diorganisasikan berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan, yakni kompetensi konseptual, kompetensi teknis, dan kompetensi interpersonal kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah. Melalui analisis komprehensif terhadap data yang terkumpul, bab ini akan mengaitkan temuan penelitian dengan landasan teoritis yang relevan, mengidentifikasi implikasi praktis, serta merumuskan kesimpulan yang menjawab tujuan penelitian secara keseluruhan.

A. Kompetensi Konseptual Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah

1. Kemampuan Perencanaan Strategis

Berdasarkan pandangan Katz dan Payol yang dikutip oleh Robbins, kepala sekolah wajib memiliki setidaknya tiga dimensi keterampilan manajerial, di antaranya keterampilan konseptual. Kompetensi ini mengacu pada kapabilitas untuk menyelaraskan dan memadukan seluruh kepentingan serta kegiatan sekolah.¹¹² Salah satu bentuk pengintegrasian semua

¹¹² Robbins and Coulter, *Management*.

kepentingan yakni diwujudkan dalam bentuk visi dan misi sekolah. Imas, et. al, mendefinisikan visi sebagai cita-cita masa depan mengenai kondisi ideal sekolah, sedangkan misi adalah serangkaian tindakan atau langkah yang ditempuh guna merealisasikan visi tersebut.¹¹³

Kemampuan konseptual kepala sekolah, terutama dalam merumuskan visi dan misi yang adaptif, terbukti menjadi fondasi krusial dalam meningkatkan kemampuan adaptasi tenaga administrasi di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT. Menurut Agustin et.al, salah satu faktor yang mempengaruhi adaptabilitas karyawan yakni kepemimpinan yang memiliki visi yang jelas.¹¹⁴ Dalam proses penyusunan visi dan misi, kepala sekolah melibatkan tim manajemen inti, termasuk wakil kepala sekolah, kepala tata usaha, serta perwakilan dari kepala unit kerja. Hal ini mencerminkan upaya untuk membangun pemahaman dan komitmen bersama di tingkat pimpinan.

Meskipun partisipasi langsung staf administrasi terbatas, kepala sekolah memastikan bahwa informasi mengenai visi dan misi sekolah tetap mengalir melalui jalur struktural, dengan kepala tata usaha berperan sebagai penghubung utama. Pendekatan ini, sejalan dengan prinsip manajemen tentang komunikasi yang terstruktur, bertujuan untuk menyelaraskan seluruh program kerja dengan tujuan strategis sekolah.¹¹⁵ Dengan demikian,

¹¹³ Imas Patmawati et al., "Pentingnya Visi, Misi, Dan Tujuan Sekolah," *Jurnal Pelita Nusantara* 1, no. 2 (2023): 182–87, <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i2.189>.

¹¹⁴ Agustin et al., "Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan."

¹¹⁵ Islami Farina, "Manajemen Dalam Komunikasi" "Perspektif Teori Manajemen Henry Fayol", *JIMSI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Komunikasi* 3 (2024): 10–17, <http://jurnal.utu.ac.id/JIMSI>.

semua pihak, meskipun tidak terlibat langsung dalam perumusan awal, tetap memahami dan mendukung tujuan bersama sekolah.

Pemberdayaan wakil kepala sekolah bidang humas dalam mensosialisasikan nilai-nilai adaptif sekolah melalui berbagai platform publikasi juga menunjukkan pemahaman akan pentingnya komunikasi yang efektif dan menjangkau seluruh komunitas sekolah. Komunikasi yang prima menjadi pondasi penting dalam membangun pola pikir yang terstruktur. Hal ini memfasilitasi penyampaian informasi dan arahan, serta memastikan koordinasi tugas berjalan optimal. Alhasil, terjadi peningkatan efektivitas aliran informasi pekerjaan, yang secara langsung berdampak positif pada kinerja pegawai, khususnya dalam kerjasama dengan pimpinan dan peningkatan semangat kerja.¹¹⁶ Keterlibatan waka humas tidak hanya membantu menyebarkan informasi tetapi juga memperkuat pemahaman dan penerimaan visi dan misi di kalangan yang lebih luas, termasuk tenaga administrasi yang mungkin tidak terlibat langsung dalam perumusannya.

Keterlibatan tenaga administrasi, seperti yang diungkapkan oleh Wakil Kepala Tata Usaha, dalam proses penyusunan visi dan misi, meskipun terbatas, merupakan langkah penting dalam memastikan perspektif dan kebutuhan unit administrasi yang diwakili. Implementasi ini mengindikasikan adanya perencanaan strategis yang terintegrasi, di mana visi dan misi berfungsi sebagai kompas yang mengarahkan seluruh kegiatan

¹¹⁶ Cyrious Cyrious and Erica Adriana, "Faktor Komunikasi Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai," *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi* 3, no. 3 (2023): 194–206, <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i3.630>.

operasional sekolah.¹¹⁷ Hal ini juga tercermin dalam hasil observasi yang menunjukkan bahwa visi dan misi sekolah menjadi acuan utama dalam penyusunan program kerja di berbagai unit, termasuk tata usaha, perpustakaan, humas, dan kepegawaian.

Upaya kepala sekolah untuk memastikan pemahaman visi dan misi sekolah di kalangan tenaga administrasi dan menyelaraskan program kerja mereka merupakan langkah krusial dalam pengembangan sumber daya manusia. Pelibatan perwakilan dan penyampaian informasi yang jelas dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan motivasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.¹¹⁸ Hal ini akan berdampak, ketika tenaga administrasi memahami bagaimana kontribusi mereka terhubung dengan tujuan strategis sekolah, kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan baru akan meningkat.

Pemberian ruang fleksibilitas dalam rencana kerja dan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT juga menjadi strategi konseptual yang signifikan dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi. Kepala sekolah tidak terpaku pada rencana yang kaku, melainkan secara sadar memberikan keleluasaan bagi staf untuk menyesuaikan tindakan mereka dengan dinamika yang berkembang. Hal ini sejalan dengan teori manajemen kontingensi yang menyatakan bahwa efektivitas manajemen bergantung pada kesesuaian

¹¹⁷ Patmawati et al., "Pentingnya Visi, Misi, Dan Tujuan Sekolah."

¹¹⁸ Marenda Kurniawati, Wiharti, and Pupung Purnamasari, "Implementasi Strategi Employee Engagement Dalam Meningkatkan Retensi Pegawai," *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 13, no. 3 (2024): 380–89.

tindakan dengan situasi spesifik.¹¹⁹ Kepala sekolah memahami bahwa lingkungan sekolah bersifat dinamis, sehingga penyusunan alternatif program dan kesiapan untuk memodifikasi rencana kerja di tengah jalan menjadi langkah antisipatif yang krusial. Fleksibilitas ini juga mencerminkan pemahaman akan sekolah sebagai sistem yang kompleks, di mana setiap unit kerja memiliki kebutuhan dan tantangan unik untuk memerlukan respons yang adaptif.

Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam memberikan fleksibilitas tercermin dalam kemampuannya mengambil keputusan yang cerdas dan mendelegasikan wewenang. Kepala sekolah tidak hanya menetapkan arah melalui visi dan misi, namun juga mempercayai kemampuan timnya untuk membuat keputusan operasional yang relevan dengan situasi yang dihadapi. Berdasarkan perspektif teori perencanaan, pendekatan ini mengadopsi prinsip perencanaan yang fleksibel, di mana rencana kerja berfungsi sebagai panduan adaptif yang dapat dimodifikasi sesuai kebutuhan.¹²⁰ Selain itu, menurut Agustin et.al, fleksibilitas juga termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi adaptabilitas karyawan.¹²¹ Pemberdayaan ini terlihat jelas dalam bagaimana waka humas memiliki kebebasan berinovasi dalam strategi publikasi dan bagaimana perpustakaan dapat menyesuaikan aturan peminjaman pada momen khusus.

¹¹⁹ Jamaluddin Majid, "Kontribusi Teori Contingency: Upaya Mewujudkan Good Governance Melalui E-Government Di Indonesia," *ASSETS* 11, no. 2 (2021): 186–205.

¹²⁰ Silmi Nizamuddin, Bambang Kurniawan, and Muhamad Subhan, "Perencanaan Dalam Ilmu Pengantar Manajemen," *Journal of Student Research (JSR)* 2, no. 1 (2024): 106–20.

¹²¹ Agustin et al., "Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan."

Dalam konteks teori sumber daya manusia, pemberian otonomi dan fleksibilitas memiliki dampak positif terhadap motivasi dan keterlibatan tenaga administrasi. Ketika mereka merasa memiliki ruang untuk mengambil inisiatif dan menyesuaikan tindakan, rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka meningkat.¹²² Lebih penting lagi, kesempatan untuk beradaptasi dalam pekerjaan sehari-hari secara langsung mengembangkan kompetensi adaptasi mereka. Mereka menjadi lebih terampil dalam mengidentifikasi perubahan, meresponnya dengan efektif, dan mencari solusi kreatif untuk tantangan yang muncul. Proses adaptasi yang berkelanjutan ini juga berkontribusi pada terciptanya pembelajaran organisasi, di mana pengalaman kolektif dalam menghadapi perubahan memperkuat kemampuan sekolah secara keseluruhan untuk beradaptasi di masa depan.

Fleksibilitas yang diberikan oleh kepala sekolah memfasilitasi responsivitas dan inovasi di kalangan tenaga administrasi. Kemampuan tim humas untuk dengan cepat menyesuaikan strategi publikasi terhadap kegiatan mendadak dan tren media sosial, serta kemampuan perpustakaan untuk menyesuaikan aturan pada hari buku sedunia, adalah contoh konkret dari adaptabilitas dalam tindakan. Kemampuan untuk merespons dengan cepat dan berinovasi dalam elemen kunci dalam membangun organisasi yang tidak hanya mampu bertahan dalam perubahan tetapi juga berkembang

¹²² Sry Rosita et al., *Buku Ajar Manajemen Koleksi*, 1st ed. (Jambi: WIDA Publishing, 2021).

karenanya.¹²³ Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan ruang fleksibilitas secara konseptual memberdayakan tenaga administrasi untuk menjadi agen perubahan yang adaptif dan responsif.

2. Kemampuan Pengambilan Keputusan

Kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT secara proaktif memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil berdasarkan pada analisis yang komprehensif dan melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan. Pendekatan ini mencerminkan pemahaman mendalam akan pentingnya pengambilan keputusan yang rasional dan partisipatif dalam konteks organisasi. Melalui mekanisme rapat rutin bulanan, uji coba kebijakan, dan evaluasi bersama dengan kepala unit masing-masing, kepala sekolah membangun fondasi kebijakan yang kokoh berdasarkan data dan perspektif dari berbagai tingkatan organisasi. Proses ini sejalan dengan teori pengambilan keputusan rasional dan partisipatif, memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan lebih realistis, relevan dengan kebutuhan operasional, dan memiliki tingkat penerimaan yang lebih tinggi di kalangan tenaga administrasi.¹²⁴ Keterbukaan untuk menerima masukan dari staf melalui kepala bagian atau bahkan secara langsung menunjukkan komitmen kepala sekolah terhadap prinsip inklusivitas dalam perumusan kebijakan.

Kompetensi manajerial kepala sekolah memainkan peran sentral dalam implementasi pendekatan perumusan kebijakan yang partisipatif dan

¹²³ Agustin et al., "Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan."

¹²⁴ Harbani Pasolong, *Teori Pengambilan Keputusan*, Penerbit Alfabeta, Bandung (X (Bandung: Alfabeta, 2023).

berbasis data ini. Kemampuan konseptual kepala sekolah tercermin dalam pemahamannya bahwa kebijakan yang efektif harus selaras dengan realitas operasional dan kebutuhan staf. Kemampuan komunikasi yang efektif memungkinkan kepala sekolah untuk memfasilitasi dialog, menerima masukan, dan mengkomunikasikan dasar-dasar pengambilan keputusan kepada seluruh anggota sekolah. Kemampuan untuk berkolaborasi dan membangun tim yang solid terwujud dalam penciptaan lingkungan di mana setiap suara dihargai dan keputusan diambil melalui proses kolektif. Hal ini tidak hanya memperkuat kohesi tim tetapi juga meningkatkan rasa kepemilikan terhadap kebijakan yang dihasilkan.¹²⁵

Pendekatan partisipatif dan berbasis data dalam perumusan kebijakan berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan implementasi kebijakan. Kebijakan yang didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang tantangan dan kebutuhan di lapangan, serta didukung oleh pihak-pihak yang akan melaksanakannya, memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk diterapkan secara efektif.¹²⁶ Selain itu, mekanisme evaluasi bersama yang diterapkan oleh kepala sekolah merupakan elemen penting dalam siklus perencanaan yang adaptif. Evaluasi berkelanjutan memungkinkan identifikasi efektivitas kebijakan, pengumpulan umpan balik untuk perbaikan, dan memastikan bahwa kebijakan tetap relevan dengan dinamika lingkungan pendidikan yang terus berubah.

¹²⁵ Juliet Bourke and Bernadette Dillon, *The Six Signature Traits of Inclusive Leadership* (Deloitte University Press, 2018).

¹²⁶ Pasolong, *Teori Pengambilan Keputusan*.

Pelibatan tenaga administrasi dalam perumusan kebijakan memiliki dampak positif terhadap keterlibatan dan kepuasan kerja. Ketika staf merasa bahwa pandangan mereka dihargai dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka, tingkat motivasi dan komitmen terhadap sekolah cenderung meningkat.¹²⁷ Lebih lanjut, proses partisipatif ini juga mengembangkan kompetensi partisipasi di kalangan tenaga administrasi, memberdayakan mereka untuk berkontribusi secara aktif dalam pengembangan sekolah.

Berdasarkan sudut pandang manajemen perubahan, kebijakan yang dirumuskan melalui pendekatan partisipatif dan berbasis data cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan nyata sekolah dan tenaga administrasi.¹²⁸ Mekanisme umpan balik dan evaluasi yang berkelanjutan memastikan bahwa kebijakan tetap fleksibel dan dapat disesuaikan jika diperlukan, sehingga memfasilitasi adaptasi organisasi terhadap perubahan dan tantangan yang mungkin timbul. Dengan demikian, pendekatan kepala sekolah dalam merumuskan kebijakan secara signifikan meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi dan memperkuat fondasi organisasi yang responsif dan berkelanjutan.

3. Kemampuan Pemecahan Masalah

Melalui pendekatan struktural dan komunikasi terbuka yang diterapkan, kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT

¹²⁷ Jelita Dawolo, Meiman Hidayat Waruwu, and Delipiter Lase, "Efektivitas Gaya Kepemimpinan Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja" 8, no. 4 (2024): 1639–46.

¹²⁸ Pasolong, *Teori Pengambilan Keputusan*.

menunjukkan kesadaran yang mendalam terhadap berbagai tantangan adaptabilitas yang dihadapi oleh tenaga administrasi. Informasi mengenai keterbatasan waktu dan sumber daya, beban kerja ganda, serta perbedaan dalam menerima perubahan di antara staf berhasil diidentifikasi melalui jalur komunikasi formal dan interaksi langsung. Kesadaran ini sejalan dengan prinsip-prinsip dalam teori manajemen yang menekankan pentingnya pemahaman terhadap kondisi internal organisasi. Hal ini karena lingkungan internal dan lingkungan eksternal mempunyai peran yang cukup penting dalam usaha pengambilan keputusan guna mewujudkan visi dan misi organisasi.¹²⁹ Dengan penerapan komunikasi terbuka akan menciptakan iklim organisasi yang memungkinkan staf untuk menyampaikan kesulitan mereka, sehingga membangun kepercayaan dan pemahaman antara pimpinan dan staf.

Berdasarkan perspektif kompetensi manajerial, kemampuan kepala sekolah dalam mendengarkan secara aktif dan memahami tantangan yang dihadapi staf merupakan aspek penting dari kemampuan konseptual. Kemampuan konseptual ini memungkinkannya untuk melihat bagaimana keterbatasan-keterbatasan ini dapat menghambat adaptabilitas secara keseluruhan.¹³⁰ Kesadaran akan adanya beban kerja ganda, seperti yang terungkap melalui wawancara dan observasi mengenai staf administrasi

¹²⁹ Putu Rani Susanthi, "Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan (Studi Kasus Stie Galileo Batam)," *Jurnal Elektronik REKAMAN* 1, no. 1 (2017): 30–42.

¹³⁰ Klaasvakumok J. Kamuri and Rolland E. Fanggidae, *Manajemen Perubahan* (Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2021).

yang merangkap sebagai guru, mengindikasikan perlunya pertimbangan dalam teori sumber daya manusia, terutama terkait dengan alokasi beban kerja yang adil dan pengembangan kapasitas yang sesuai.

Dalam konteks teori perencanaan, identifikasi tantangan-tangan ini menjadi langkah awal yang krusial dalam merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan adaptabilitas.¹³¹ Kepala sekolah menyadari bahwa rencana perubahan atau implementasi kebijakan baru harus mempertimbangkan realitas keterbatasan sumber daya dan potensi resistensi terhadap perubahan. Hal ini mencerminkan pemahaman akan pentingnya teori adaptabilitas dalam konteks implementasi perubahan organisasi, di mana kesiapan individu dan organisasi untuk menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan menjadi faktor penentu keberhasilan.¹³² Oleh karena itu, pendekatan yang bertahap, disertai dengan sosialisasi dan masa uji coba seperti yang diungkapkan oleh wakil ketua TU diperlukan.

Kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT menunjukkan pemahaman yang baik tentang tantangan adaptabilitas yang dihadapi tenaga administrasi melalui pendekatan struktural dan komunikasi terbuka. Kesadaran ini menjadi landasan penting untuk merancang strategi yang lebih tepat sasaran dalam meningkatkan kemampuan adaptasi staf. Dengan mempertimbangkan

¹³¹ Pasolong, *Teori Pengambilan Keputusan*.

¹³² Kamuri and Fanggidae, *Manajemen Perubahan*.

keterbatasan sumber daya, beban kerja, dan potensi penolakan terhadap perubahan, kepala sekolah memiliki peluang untuk mengembangkan pendekatan yang lebih efektif dalam memfasilitasi adaptasi diseluruh organisasi sekolah.

Berdasarkan pembahasan di atas, untuk memahami sejauh mana kekuatan dan kelemahan internal kepala sekolah dalam aspek konseptual ini, serta peluang dan ancaman eksternal yang mempengaruhinya, peneliti menggunakan analisis SWOT (Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats) yang berfungsi untuk mengidentifikasi dan merumuskan strategi peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi melalui kompetensi konseptual kepala sekolah.

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan di atas, dapat diklasifikasikan berdasarkan SWOT sebagai berikut:

1. Strenghts (Kekuatan)

- a. Kepala sekolah melibatkan kepala TU dalam penyusunan program sekolah.
- b. Pemahaman staf administrasi terhadap visi-misi cukup baik.
- c. Kepala sekolah menunjukkan fleksibilitas dalam penyesuaian rencana kerja.
- d. Ada sistem supervisi dan refleksi rutin untuk menyesuaikan program kerja.

2. Weakness (Kelemahan)

- a. Tidak semua staf administrasi dilibatkan secara langsung dalam penyusunan visi-misi atau kebijakan.
- b. Komunikasi perumusan kebijakan masih bersifat struktural dan bertingkat.
- c. Belum ada forum khusus untuk penyesuaian strategi antar-unit secara sistematis.

3. Opportunities (Peluang)

- a. Adanya tren digitalisasi yang dapat diselaraskan dengan visi efisiensi dan akuntabilitas.
- b. Potensi kerja sama dengan pihak luar untuk pengembangan sistem administrasi.
- c. Ketersediaan aplikasi atau tools digital berbasis *open-source*.

4. Threats (Ancaman)

- a. Keterbatasan waktu dan SDM dalam pelaksanaan strategi adaptasi.
- b. Perubahan kebijakan internal yang tidak selalu bisa langsung diterima semua pihak.
- c. Ketergantungan pada kepala bagian untuk menyampaikan kebijakan.

Tabel 5. 1 Tabel Analisis SWOT Kompetensi Konseptual Kepala Sekolah

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p>	<p>KEKUATAN/ STRENGTHS (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan visi misi bersifat partisipatif - Staf administrasi memahami visi misi dengan baik - Fleksibilitas kepala sekolah dalam penyesuaian rencana kerja - Pelaksanaan supervisi dan refleksi rutin terhadap program kerja 	<p>KELEMAHAN/WEAKNESSES (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidak semua staf terlibat dalam perumusan visi misi - Komunikasi kebijakan masih bertingkat - Belum ada forum penyesuaian strategi antar unit
<p>PELUANG/ OPPORTUNITIES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tren digitalisasi mendukung efisiensi dan akuntabilitas - Ada peluang kerja sama eksternal untuk sistem administrasi - Tersedia aplikasi digital <i>open-source</i> 	<p>STRATEGI SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memanfaatkan pelibatan kepala TU dan pemahaman visi-misi untuk mengembangkan program digitalisasi administrasi berbasis efisiensi - Menyesuaikan kebijakan dan perencanaan sekolah dengan tren digital dan inovasi layanan publik 	<p>STRATEGI WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mendorong pelatihan pemahaman visi-misi dan perencanaan strategis bagi semua staf, bukan hanya structural - Membentuk tim lintas-unit untuk membantu perumusan kebijakan adaptasi berbasis praktik lapangan
<p>ANCAMAN/THREATS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Waktu dan SDM terbatas untuk adaptasi strategi - Perubahan kebijakan tidak selalu diterima langsung - Ketergantungan pada kepala bagian dalam 	<p>STRATEGI ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan fleksibilitas kepala sekolah dalam menyusun program untuk merespon perubahan dengan strategi bertahap dan terukur 	<p>STRATEGI WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan mekanisme rekrutasi dan umpan balik langsung dari staf bawah untuk meminimalkan resistensi terhadap kebijakan baru

penyampaian kebijakan	- Menyelaraskan setiap kebijakan dengan nilai-nilai budaya pondok agar tidak menjadi hambatan adaptasi	- Membuat SOP yang lebih fleksibel dan realistis bagi unit yang tidak terlihat langsung dalam perumusan awal
-----------------------	--	--

Berdasarkan pemaparan pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa ada beberapa strategi yang dapat ditawarkan berdasarkan analisis SWOT tersebut, antara lain:

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Kepala sekolah telah menunjukkan pemahaman yang baik terhadap visi dan misi sekolah serta mampu menyelaraskan program kerja tenaga administrasi dengan arah strategis sekolah. Hal ini menjadi modal kuat dalam memanfaatkan peluang digitalisasi yang sedang berkembang. Strategi ini mendorong integrasi nilai visi-misi dengan inovasi administrasi seperti arsip digital, efisiensi kerja, dan fleksibilitas layanan publik. Pemanfaatan kekuatan konseptual ini membantu memperkuat arah kebijakan dan menciptakan keselarasan sistem kerja seluruh staf.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Meski kekuatan konseptual sudah terlihat pada tingkat kepala bagian (seperti TU atau Humas), masih ada kelemahan berupa kurangnya pelibatan staf lain secara menyeluruh. Strategi ini merekomendasikan pelatihan internal agar staf memahami peran strategis visi-misi, serta pembentukan tim adaptasi kecil lintas unit sebagai wadah partisipatif

perumusan perubahan. Ini akan memperluas jangkauan visi strategis dan memperkuat rasa memiliki dari seluruh tenaga administrasi.

3. Strategi ST (Strengths-Threats)

Dengan adanya fleksibilitas dan kemampuan konseptual kepala sekolah dalam menyusun kebijakan, strategi ini digunakan untuk menghadapi tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan kompleksitas regulasi pondok. Kepala sekolah dapat menyusun kebijakan bertahap dan memastikan penyelarasan dengan nilai-nilai lokal agar perubahan tidak menimbulkan friksi. Hal ini menjaga harmoni dan kesinambungan adaptasi di lingkungan yang sensitif terhadap budaya.

4. Strategi WT (Weakness-Threats)

Strategi ini mengatasi hambatan komunikasi struktural dan keterbatasan partisipasi dalam perumusan kebijakan. Dengan mengaktifkan forum refleksi dan umpan balik dari staf, kebijakan yang diambil bisa lebih responsif dan tidak menimbulkan resistensi. Hal ini juga mendorong pendekatan inklusif dan mengurangi risiko kebijakan yang tidak relevan dengan kondisi lapangan.

B. Kompetensi Teknis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah

1. Kompetensi Teknis Kepala Sekolah dalam Mendorong Adaptasi Teknologi Tenaga Administrasi

Efisiensi dan efektivitas pengelolaan sekolah di era digital sangat bergantung pada kemampuan adaptasi terhadap teknologi, dan kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT menunjukkan pemahaman yang kuat akan hal ini. Kesadaran kepala sekolah bahwa teknologi adalah kunci efisiensi mendorong inisiatif digitalisasi data dan sistem manajemen sekolah, seperti yang terlihat dalam implementasi sistem kepegawaian dan manajemen surat.¹³³ Tindakan ini memenuhi salah satu indikator kemampuan adaptasi yang disampaikan oleh Yogaswara, et.al, yang mengatakan bahwa tenaga administrasi yang adaptif tidak hanya menjalankan tugas rutin, namun juga proaktif dalam mencari cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.¹³⁴ Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Alaq ayat 1 sebagai berikut.¹³⁵

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ

Terjemah: “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan”.

¹³³ “Hasil Wawancara Dengan Didik Sadianto Selaku Kepala Sekolah Pada Tanggal 29 April 2025.”

¹³⁴ Yogaswara, Hendriani, and Hamid, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan Pada Pt. Altrak 78 Cabang Pekanbaru.”

¹³⁵ *Qur'an Hafalan Terjemah*.

Dalam penafsiran Kitab Tafsir Ibnu Katsir dijelaskan bahwa ilmu terkadang termaktub dalam tulisan dan ada kalanya dalam lisan.¹³⁶ Selain itu, penafsiran M. Quraish Shihab sebagaimana yang dikutip oleh Wely Dozan, menyebutkan bahwa “*iqra*” pada awalnya bermakna membaca atau mengumpulkan. Oleh karena itu, tindakan membaca sebagai implementasi perintah tersebut tidak terbatas pada keberadaan teks tertulis sebagai objek, melainkan mencakup beragam objek dalam realitas kehidupan.¹³⁷ Dengan demikian, ilmu dapat ditemukan dan diakses melalui beragam bentuk, baik yang tertulis, lisan, maupun observasi langsung terhadap realitas.

Berdasarkan perspektif teori kompetensi manajerial kepala sekolah, inisiatif digitalisasi ini menyoroti kompetensi teknis atau pengelolaan kepala sekolah dalam memanfaatkan sumber daya teknologi untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan untuk mengidentifikasi potensi teknologi, mendorong implementasinya, dan memastikan bahwa staf memiliki kemampuan untuk menggunakannya merupakan aspek krusial dari kepemimpinan yang efektif di era digital.¹³⁸ Langkah yang diambil oleh staf tata usaha dalam menggabungkan berbagai aplikasi untuk memudahkan akses data bagi guru, serta implementasi sistem SLIMS di perpustakaan, adalah contoh konkret dari bagaimana inisiatif kepala sekolah dalam

¹³⁶ Abdullah bin Muhammad bin Abdurahman bin Ishaq, “Tafsir Ibnu Katsir; Jilid 8,” trans. M Abdul Ghoffar, Abdurrahim Mu’thi, and Abu Ihsan Al-Atsari (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi’i, 2004), hal. 505

¹³⁷ Wely Dozan, “Nilai-Nilai Pendidikan Islam Dalam Surat Al- Alaq Ayat 1-5 (Studi Tafsir Al-Misbah Karya M. Quraish Shihab,” *Ta’limuna* 9, no. 02 (2020): 153–69.

¹³⁸ Mikhriani, Ade Sukma Wati, and Nurul Ilma Hasana Kuning, *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Terintegrasi, Produktif, Dan Berdaya Saing Dengan SIM SDM* (Bandung: Widina Media Utama, 2024).

mendorong digitalisasi diterjemahkan menjadi peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja di tingkat operasional. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dan pendorong perubahan teknologi di seluruh organisasi.

Implementasi sistem digital seperti yang dijelaskan oleh staf tata usaha dan perpustakaan secara langsung berkontribusi pada peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi. Penggunaan aplikasi terintegrasi dan sistem SLIMS menuntut staf untuk mempelajari dan menguasai keterampilan teknis baru. Proses ini akan meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi yang tak terhindarkan dalam lingkungan kerja modern. Hal ini sesuai dengan teori *digital leadership* yang mana pengembangan SDM yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai dengan tuntutan era digital.¹³⁹ Dengan demikian, dorongan kepala sekolah terhadap digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi pengelolaan sekolah tetapi juga secara aktif membangun kapasitas adaptasi tenaga administrasi terhadap tuntutan era digital. Kepala sekolah melalui kompetensi teknisnya dalam pengelolaan sumber daya dan dorongan inovasi, menjadi agen perubahan yang memfasilitasi adaptabilitas organisasi secara keseluruhan.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sebagai tindak lanjut dari inisiatif digitalisasi sekolah, kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT menunjukkan kesadaran akan perlunya membekali tenaga administrasi dengan keterampilan yang relevan melalui

¹³⁹ Mikhriani, Wati, and Kunio.

penyelenggaraan pelatihan. Pernyataan kepala sekolah mengenai dukungan melalui pelatihan dasar dan kerjasama eksternal mengindikasikan pemahaman akan pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan teknologi. Sebagaimana hadits yang diriwayatkan oleh Ibnu Abd Barr sebagaimana berikut.

أَطْلُبُوا الْعِلْمَ مِنَ الْمَهْدِ إِلَى اللَّهْدِ

Terjemah: “Tuntutlah ilmu dari buaian sampai ke liang lahat”, (HR. Ibnu Abd Barr)

Hadits ini mengisyaratkan bahwa setiap manusia harus terus menerus belajar dan mengembangkan dirinya, baik pengetahuan formal maupun keterampilan praktis, untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan apapun.

Dalam perspektif manajemen perubahan dikatakan bahwa salah satu kunci untuk mengawasi perubahan yakni profesionalisme yang bertujuan untuk mewujudkan kinerja optimal, di mana pemimpin bertanggung jawab memastikan pengembangan kompetensi pribadi dan kelembagaan, dengan sokongan pelatihan dan pembinaan sumber daya manusia.¹⁴⁰ Sehingga melalui pelatihan dapat membekali staf dengan kompetensi yang dibutuhkan agar mereka dapat beradaptasi dengan sistem dan aplikasi baru yang diperkenalkan.

Berdasarkan perspektif teori kompetensi manajerial kepala sekolah, inisiatif pelatihan ini mencerminkan kompetensi teknis atau pengelolaan sumber daya manusia. Kepala sekolah menyadari bahwa keberhasilan

¹⁴⁰ Kamuri and Fanggidae, *Manajemen Perubahan*.

implementasi digitalisasi sangat bergantung pada kemampuan staf untuk mengoperasikan teknologi tersebut. Namun, temuan dari wawancara dengan staf tata usaha bagian web dan digitalisasi, serta hasil observasi mengenai inisiatif pelatihan mandiri oleh staf terkait, mengindikasikan adanya ketidakseimbangan dalam implementasi program pelatihan. Meskipun ada upaya pelatihan internal dan eksternal, cakupannya belum merata dan belum sepenuhnya menjawab kebutuhan spesifik terkait aspek digitalisasi yang lebih mendalam.

Dalam kaitannya dengan teori sumber daya manusia, temuan ini menyoroti pentingnya program pelatihan yang terstruktur, relevan, dan merata bagi seluruh staf yang terdampak oleh perubahan teknologi. Idealnya, program pelatihan harus dirancang berdasarkan analisis kebutuhan yang komprehensif dan disesuaikan dengan tingkat kompetensi serta peran masing-masing staf dalam implementasi digitalisasi.¹⁴¹ Sehingga ketergantungan pada inisiatif pribadi dan bimbingan informal dari senior, seperti yang dialami oleh staf bagian web dan digitalisasi, dapat menimbulkan kesenjangan kompetensi dan menghambat adaptasi yang efektif.

Implikasi terhadap teori adaptabilitas tenaga administrasi adalah bahwa meskipun ada kesadaran dan upaya untuk memberikan pelatihan, kurangnya program pelatihan yang sistematis dan menyeluruh dapat

¹⁴¹ Mikhriani, Wati, and Kunio, *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Terintegrasi, Produktif, Dan Berdaya Saing Dengan SIM SDM*.

menghambat kemampuan staf untuk beradaptasi secara optimal dengan tuntutan era digital. Adaptasi yang efektif memerlukan dukungan organisasi yang terstruktur, termasuk program pelatihan yang relevan dan berkelanjutan.¹⁴² Inisiatif mandiri dan bimbingan informal memang memiliki nilai, namun tidak dapat sepenuhnya menggantikan program pelatihan formal yang dirancang untuk membekali staf dengan keterampilan yang dibutuhkan secara komprehensif. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memastikan bahwa program pelatihan yang direncanakan dapat diimplementasikan secara merata dan sesuai dengan kebutuhan spesifik dari berbagai unit kerja yang terlibat dalam proses digitalisasi.

3. Kemampuan Supervisi Teknis

Menyusul implementasi jalur komunikasi formal dalam menyampaikan perubahan sistem administrasi, kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT menerapkan supervisi teknis sebagai langkah selanjutnya dalam memastikan adaptasi tenaga administrasi. Penekanan pada evaluasi melalui rapat struktural dan monitoring kinerja berdasarkan target yang disepakati menunjukkan komitmen kepala sekolah terhadap akuntabilitas dan peningkatan berkelanjutan. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Qaf ayat 17 sebagai berikut.¹⁴³

اِذْ يَتَلَقَّى الْمُتَلَقِّينَ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ

Terjemah: “(Ingatlah) ketika dua malaikat mencatat (perbuatannya), yang satu duduk di sebelah kanan dan yang lain di sebelah kiri”.

¹⁴² Kamuri and Fanggalda, *Manajemen Perubahan*.

¹⁴³ *Qur'an Hafalan Terjemah*.

Menurut Tafsir Ibnu Katsir, malaikat berperan membawa wahyu Al-Qur'an atas izin Allah SWT. Selain itu, malaikat juga digambarkan lebih dekat dengan manusia dibandingkan urat lehernya, sebagai manifestasi kekuasaan Allah. Dalam tafsir tersebut dapat dipertegas bahwa pengawasan bukan sekadar langkah pengecekan terhadap setiap perbuatan manusia, melainkan merupakan suatu upaya yang bertujuan mencegah terjadinya kegagalan atau konsekuensi yang mungkin lebih merugikan.¹⁴⁴ Hal ini mengindikasikan bahwa kegiatan supervisi harus dipahami sebagai kegiatan yang proaktif dan membimbing, berorientasi pada pencegahan masalah serta peningkatan kualitas, bukan hanya deteksi kesalahan setelah terjadi.

Dengan supervisi, ketika kepala sekolah mengevaluasi berdasarkan standar yang berlaku, akan terlihat apakah hasil perubahan telah memenuhi ekspektasi atau tidak.¹⁴⁵ Selain itu, supervisi teknis menyajikan masukan yang bersifat membangun dan mendukung staf dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang berubah.

Pelaksanaan supervisi teknis merupakan manifestasi dari kompetensi teknis atau pengelolaan kinerja. Kepala sekolah memastikan adanya mekanisme untuk memantau kemajuan, mengidentifikasi kendala, dan memberikan arahan yang diperlukan. Evaluasi rutin dalam rapat struktural, seperti yang diungkapkan oleh staf perpustakaan, menjadi forum penting untuk menyampaikan perubahan, memberikan umpan balik, dan

¹⁴⁴ Anik Faseha et al., "Supervisi Dalam Al- Qur ' an: Studi Terhadap Prinsip -Prinsip Dan Sasaran Pengawasan Dalam Konteks Pendidikan Islam," *Kaisa: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 4, no. 2 (2024): 91–104.

¹⁴⁵ Kamuri and Fanggidae, *Manajemen Perubahan*.

merefleksikan kinerja masing-masing staf. Hal ini menunjukkan adanya upaya sistematis untuk memastikan bahwa tenaga administrasi tidak hanya memahami perubahan tetapi juga mampu mengimplementasikannya secara efektif.

Dalam kaitannya dengan teori sumber daya manusia, supervisi teknis berperan penting dalam pengembangan kinerja dan identifikasi kebutuhan pelatihan lebih lanjut.¹⁴⁶ Umpan balik yang diberikan melalui evaluasi dan monitoring membantu staf untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka dalam menghadapi perubahan. Informasi ini dapat digunakan untuk merancang program pelatihan yang lebih spesifik dan terarah, sehingga mendukung adaptasi yang lebih efektif.

Supervisi teknis yang efektif menciptakan siklus umpan balik yang berkelanjutan, yang esensial untuk proses adaptasi.¹⁴⁷ Melalui evaluasi rutin dan monitoring kinerja, staf menerima informasi mengenai sejauh mana mereka telah beradaptasi dengan sistem dan prosedur baru. Dukungan dan arahan yang diberikan selama supervisi membantu mereka mengatasi kesulitan dan meningkatkan kemampuan mereka untuk merespons perubahan di masa depan. Penekanan pada update berkala untuk berbagai aspek pekerjaan administrasi, seperti konten web, kepegawaian, dan manajemen arsip, menunjukkan bahwa supervisi tidak hanya berfokus pada

¹⁴⁶ An An Andari, "Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam" 02, no. 02 (2023): 718–24.

¹⁴⁷ Zainal Abidin et al., *Pendekatan Dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Penerbit KBM Indonesia, 2024).

kepatuhan tetapi juga pada pengembangan berkelanjutan dan peningkatan kualitas kerja dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat diketahui bahwa transformasi digital dalam tata kelola administrasi sekolah menuntut kepala sekolah memiliki kompetensi teknis yang memadai untuk mendukung tenaga administrasi beradaptasi dengan perubahan. Kepala sekolah tidak hanya harus memahami teknologi, tetapi juga mampu menyediakan fasilitas, pelatihan, dan strategi implementasi yang realistis. Namun, keterbatasan SDM, waktu, dan pelatihan menjadi tantangan yang perlu diatasi secara strategis. Oleh karena itu, analisis SWOT diperlukan untuk mengevaluasi kapasitas teknis kepala sekolah, sekaligus merumuskan langkah-langkah efektif dalam memperkuat adaptasi teknologi di lingkungan administrasi sekolah.

Mengacu pada hasil temuan pada penelitian yang sudah dilaksanakan, maka dapat diklasifikasikan berdasarkan SWOT sebagai berikut:

1. Strengths (Kekuatan)
 - a. Kepala sekolah mendukung pelatihan dan penggunaan teknologi.
 - b. Tersedia perangkat baru (komputer/web) untuk tenaga administrasi.
 - c. Beberapa staf memiliki latar belakang IT.
 - d. Ada sistem dokumentasi digital yang mulai dikembangkan.
2. Weaknesses (Kelemahan)
 - a. Pelatihan teknis internal masih sangat terbatas atau hanya dasar.
 - b. Tidak ada tim pengembangan sistem khusus di sekolah.

- c. Beban kerja yang menumpuk membuat fokus pada inovasi teknis terbatas.
3. Opportunities (Peluang)
- a. Tersedianya pelatihan luar seperti Google Suite, MKKS, MPS, dll.
 - b. Banyak tools digital tersedia secara gratis.
 - c. Potensi kerja sama eksternal untuk sistem manajemen (persuratan, kepegawaian).
4. Threats (Ancaman)
- a. Ketimpangan antara tuntutan inovasi dengan kapasitas SDM.
 - b. Hambatan dari aturan pondok terkait perangkat digital.
 - c. Risiko miskomunikasi dalam proses digitalisasi (publikasi, update data).

Tabel 5. 2 Tabel Analisis SWOT Kompetensi Teknis Kepala Sekolah

INTERNAL	KEKUATAN/ STRENGTHS (S) <ul style="list-style-type: none"> - Dukungan kepala sekolah dalam pelatihan dan pemanfaatan teknologi - Tersedia perangkat baru untuk administrasi - Beberapa staf berlatar belakang IT - Dokumentasi digital mulai dikembangkan 	KELEMAHAN/WEAKNESS (W) <ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan teknis masih terbatas pada dasar - Tidak ada tim khusus pengembangan sistem - Beban kerja menghambat inovasi teknis
EKSTERNAL		
PELUANG/ OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO

<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pelatihan eksternal - Banyak tools digital gratis - Potensi kerja sama sistem manajemen eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> - Memanfaatkan pelibatan kepala TU dan pemahaman visi-misi untuk mengembangkan program digitalisasi administrasi berbasis efisiensi - Menyesuaikan kebijakan dan perencanaan sekolah dengan tren digital dan inovasi layanan publik 	<ul style="list-style-type: none"> - Mendorong pelatihan pemahaman visi-misi dan perencanaan strategis bagi semua staf, bukan hanya structural - Membentuk tim lintas-unit untuk membantu perumusan kebijakan adaptasi berbasis praktik lapangan
<p>ANCAMAN/THREATS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuntutan inovasi tidak sebanding dengan kapasitas SDM - Aturan pondok membatasi penggunaan digital - Risiko miskomunikasi dalam digitalisasi 	<p>STRATEGI ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan fleksibilitas kepala sekolah dalam menyusun program untuk merespon perubahan dengan strayegi bertahap dan terukur - Menyelaraskan setiap kebijakan dengan nilai-nilai budaya pondok agar tidak menjadi hambatan adaptasi 	<p>STRATEGI WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan mekanisme releksasi dan umpan balik langsung dari staf bawah untuk meminimalkan resistensi terhadap kebijakan baru - Membuat SOP yang lebih fleksibel dan realistis bagi unit yang tidak terlihat langsung dalam perumusan awal

Berdasarkan pemaaparan pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa ada beberapa strategi yang dapat ditawarkan berdasarkan analisis SWOT tersebut, antara lain:

1. Strategi SO (Strengths-Opportunities)

Kepala sekolah telah menyediakan fasilitas dan memberi dukungan moril terhadap digitalisasi. Dengan memanfaatkan staf yang sudah berpengalaman di bidang IT, sekolah dapat mengembangkan sistem

administrasi berbasis teknologi seperti web informasi, manajemen data kepegawaian, dan arsip digital. Ini merupakan langkah maju dalam adaptasi teknologi di lingkungan sekolah yang berdaya saing tinggi.

2. Strategi WO (Weaknesses-Opportunities)

Keterbatasan pelatihan internal dan beban kerja yang menumpuk menjadi hambatan teknis. Strategi ini menekankan pentingnya mengadakan pelatihan lanjutan secara terjadwal dan membentuk tim teknis nonformal dari staf yang memiliki potensi. Ini akan membantu mempercepat proses adaptasi tanpa membebani staf secara berlebihan.

3. Strategi ST (Strengths-Threats)

Pendekatan hybrid (menggabungkan sistem manual dan digital) sangat sesuai dalam menghadapi ancaman berupa keterbatasan regulasi pondok. Kepala sekolah dapat mengatur agar digitalisasi tetap berjalan di lingkungan sekolah tanpa melanggar aturan internal. Strategi ini menjadikan teknologi sebagai alat pendukung, bukan pengganti penuh, sehingga lebih adaptif dan realistis.

4. Strategi WT (weaknesses-Threats)

Dengan tidak adanya tim khusus IT dan waktu staf yang terbatas, strategi ini menyarankan pembuatan roadmap bertahap. Prioritas dapat diberikan pada unit yang paling siap, sehingga program tidak diluncurkan serentak dan menghindari kegagalan implementasi. Hal ini penting untuk menjaga ritme adaptasi yang seimbang.

C. Kompetensi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah

1. Strategi Komunikasi Efektif Kepala Sekolah

Dalam dinamika organisasi sekolah yang terus bergerak, kemampuan interpersonal kepala sekolah, terutama dalam membangun komunikasi efektif dan mengelola proses perubahan, memegang peranan krusial dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi.¹⁴⁸ Kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT menunjukkan pemahaman akan hal ini melalui penerapan strategi komunikasi yang terstruktur namun tetap membuka ruang untuk interaksi. Pelaksanaan rapat rutin bulanan, baik yang melibatkan seluruh sivitas maupun forum khusus karyawan, menjadi wadah formal untuk menyampaikan informasi terkait perubahan, evaluasi kinerja, dan refleksi tugas masing-masing. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip teori manajemen yang menekankan pentingnya komunikasi yang jelas dan teratur dalam mengelola organisasi dan perubahan.¹⁴⁹ Sehingga dengan adanya kejelasan informasi dan kesempatan untuk berdiskusi menjadikan faktor penting dalam membantu staf memahami dan menerima perubahan.

Inisiatif komunikasi ini menyoroti kemampuan interpersonal kepala sekolah dalam membangun hubungan yang efektif dengan staf dan memfasilitasi aliran informasi. Kepala sekolah berupaya menciptakan

¹⁴⁸ Yusuf Helmi et al., "Komunikasi Efektif Dalm Konteks Perubahan Organisasi Dalam Model Dan Pendekatan Yang Berhasil" 3, no. 2 (2023): 190–98.

¹⁴⁹ Bachtiar and Arismunandar, "Pengaruh Lingkungan Organisasi Dan Motivasi Belajar Terhadap Prestasi Akademik Siswa Pada Sekolah Islam Athirah Makassar," *Jurnal Riset Dan Inovasi Pembelajaran* 4, no. 1 (2024): 174–84, <https://doi.org/10.51574/jrip.v4i1.1377>.

saluran komunikasi yang efisien melalui sistem satu pintu, di mana kepala unit berperan sebagai penghubung utama antara pimpinan dan staf. Hal ini, sebagaimana diungkapkan oleh Wakil Ketua Tata Usaha, dinilai efektif dalam mempermudah penyampaian informasi dan koordinasi. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. An-Nisa ayat 9 sebagai berikut.¹⁵⁰

وَلْيَحْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا
قَوْلًا سَدِيدًا

Terjemah: “Hendaklah merasa takut orang-orang yang seandainya (mati) meninggalkan setelah mereka, keturunan yang lemah (yang) mereka khawatir kepadanya. Maka, bertakwalah kepada Allah dan berbicaralah dengan tutur kata yang benar (dalam hal menjaga hak-hak keturunannya)”.

Dalam Kitab Tafsir Ibnu Katsir, Ali bin Abi Thalhaf menjelaskan bahwa ayat tersebut merujuk pada kasus seorang laki-laki yang meninggal dunia, dan seseorang mendengar wasiatnya yang berpotensi merugikan ahli waris. Oleh karena itu, Allah memerintahkan orang yang mendengar wasiat tersebut untuk bertakwa kepada-Nya serta membimbing dan mengarahkannya pada kebenaran.¹⁵¹ Jika tafsiran ini ditarik ke ranah komunikasi, maka "*qaulan sadida*" dapat diartikan sebagai perkataan yang bukan hanya benar informasinya, tetapi juga tepat dalam penggunaan waktu dan tempat penyampaiannya.¹⁵² Dengan demikian cara seorang pemimpin menyampaikan sebuah informasi harus diperhatikan guna mencapai efektivitas dari ketepatan dalam penyampaian dan penerimaan informasi.

¹⁵⁰ *Qur'an Hafalan Terjemah*. Hal. 78

¹⁵¹ Abdullah bin Muhammad bin Ishaq Al-Sheikh, *Tafsir Ibnu Katsir; Jilid 2*, trans. M Abdul Ghoffar (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2003), hal. 241

¹⁵² Sulkifli and Muhtar, "Komunikasi Dalam Pandangan Al-Quran," *Pappasang* 3, no. 1 (2021): 66–81, <https://doi.org/10.46870/jiat.v3i1.75>.

Kepala sekolah dalam memastikan pemahaman dan kepatuhan terhadap sistem dan prosedur administrasi, terutama saat terjadi perubahan, menjadi semakin penting. Kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT mengandalkan mekanisme bimbingan berjenjang melalui kepala Tata Usaha dan kepala unit untuk menyampaikan informasi terkait perubahan SOP dan sistem administrasi. Dalam konteks teori manajemen perubahan, kejelasan dalam penyampaian informasi mengenai perubahan prosedur merupakan faktor krusial dalam memfasilitasi transisi dan memastikan kepatuhan staf terhadap sistem yang baru.¹⁵³

Berdasarkan perspektif teori kompetensi manajerial kepala sekolah, kemampuan untuk mengelola komunikasi dan memastikan informasi tersampaikan secara efektif melalui struktur organisasi merupakan aspek penting dari kompetensi teknis atau pengelolaan.¹⁵⁴ Kepala sekolah mendelegasikan tanggung jawab penyampaian informasi kepada kepala Tata Usaha dan kepala unit, menunjukkan pemahaman akan pentingnya peran *middle management* dalam menjembatani antara kebijakan pimpinan dan implementasi di tingkat staf. Selain itu, bimbingan langsung yang diberikan kepala sekolah untuk bagian web dan publikasi terkait standar redaksi dan format menunjukkan adanya perhatian terhadap kebutuhan spesifik unit kerja tertentu.

¹⁵³ Kamuri and Fanggidae, *Manajemen Perubahan*.

¹⁵⁴ Bela Safitri and Nendi Sahrul Mujahid, "Komunikasi Efektif Dalam Organisasi," *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya* 1, no. 3 (2024): 309–16, <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.318>.

Meskipun interaksi langsung kepala sekolah dengan seluruh staf mungkin terbatas, upaya untuk hadir dalam forum khusus dan mendengarkan masukan menunjukkan komitmen terhadap komunikasi dua arah. Koordinasi antara staf bagian web dan digitalisasi dengan Wakil Kepala Sekolah bagian Humas juga mengilustrasikan bagaimana kepala sekolah mendorong kolaborasi dan komunikasi antar unit kerja. Dalam kaitannya dengan teori sumber daya manusia, strategi komunikasi yang diterapkan berupaya untuk memastikan bahwa seluruh tenaga administrasi mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk memahami dan beradaptasi dengan perubahan.¹⁵⁵ Forum formal seperti rapat rutin memberikan kesempatan untuk menyampaikan informasi secara kolektif, sementara sistem satu pintu memfasilitasi komunikasi yang lebih terarah. Keterbukaan kepala sekolah untuk mendengarkan masukan juga membangun rasa dihargai di kalangan staf, yang dapat meningkatkan motivasi dan penerimaan terhadap perubahan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa komunikasi yang efektif merupakan pondasi penting dalam memfasilitasi adaptasi. Ketika staf memahami alasan di balik perubahan, memiliki kesempatan untuk bertanya dan memberikan masukan, serta menerima informasi yang jelas mengenai prosedur baru, mereka akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.¹⁵⁶ Strategi komunikasi yang diterapkan di SMA

¹⁵⁵ Mikhriani, Wati, and Kunio, *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Terintegrasi, Produktif, Dan Berdaya Saing Dengan SIM SDM*.

¹⁵⁶ Kamuri and Fanggidae, *Manajemen Perubahan*.

Darul Ulum 2 Unggulan BPPT, dengan penekanan pada forum formal rutin dan sistem satu pintu, berupaya untuk menciptakan lingkungan komunikasi yang mendukung adaptasi tenaga administrasi terhadap dinamika organisasi sekolah yang terus berkembang. Kepala sekolah, melalui kemampuan interpersonalnya dalam membangun saluran komunikasi yang efektif dan terbuka, memainkan peran kunci dalam meminimalkan resistensi terhadap perubahan dan mendorong adaptabilitas di kalangan staf.

2. Kemampuan Membangun Relasi dan Memotivasi Adaptasi Tenaga Administrasi

Melampaui strategi komunikasi formal dalam menyampaikan informasi perubahan, kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT secara aktif membangun dimensi relasional yang kuat dengan tenaga administrasi, yang menjadi aspek krusial dalam meningkatkan adaptabilitas. Kepemimpinan yang efektif diwujudkan melalui keteladanan, integrasi motivasi dalam interaksi rutin, keterbukaan terhadap masukan, dan dukungan terhadap kebutuhan unit kerja. Kepala sekolah tidak hanya menyampaikan arahan, tetapi juga berusaha menjadi contoh nyata bagi staf, memberikan solusi konkret ketika mereka menghadapi kesulitan, dan secara aktif memotivasi mereka untuk terus belajar dan berkembang, terutama dalam menghadapi perubahan. Pendekatan ini selaras dengan prinsip teori manajemen kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berupaya untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai potensi

penuh mereka dan tujuan organisasi.¹⁵⁷ Dalam QS. Al-Ahzab ayat 21, Allah SWT berfirman:¹⁵⁸

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Terjemah: “Sungguh, pada (diri) Rasulullah benar-benar ada suri tauladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat serta yang banyak mengingat Allah”.

Menurut Kitab Tafsir Ibnu Katsir, ayat ini adalah pokok penting yang menekankan peneladanan Rasulullah dalam segala aspek, baik ucapan, tindakan, maupun akhlaknya. Oleh karena itu, umat manusia diperintahkan untuk mengambil pelajaran dari Rasulullah selama peristiwa Ahzab, khususnya dalam kesabaran, keteguhan hati, keberanian, semangat juang, dan keteguhan beliau menanti bantuan dari Rabb-nya.¹⁵⁹ Hal ini berarti kepemimpinan ideal harus dijiwai oleh kesabaran, keteguhan, kepahlawanan, semangat perjuangan, dan keteguhan. Dengan demikian, seorang pemimpin yang efektif adalah sosok yang tidak hanya memimpin secara verbal, tetapi juga memberikan teladan nyata melalui karakter dan tindakan, membimbing anggotanya dengan nilai-nilai luhur dan ketahanan menghadapi tantangan.

Kemampuan membangun relasi yang baik, memberikan motivasi, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif merupakan aspek penting

¹⁵⁷ Roni Harsoyo, “Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam,” *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 3, no. 2 (2022): 247–62, <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>.

¹⁵⁸ *Qur'an Hafalan Terjemah*. Hal. 420

¹⁵⁹ Abdullah bin Muhammad bin Abdurahman bin Ishaq Al-Sheikh, *Tafsir Ibnu Katsir; Jilid 6*, trans. M Abdul Ghaffar (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2004).

dari kompetensi interpersonal.¹⁶⁰ Kepala sekolah menunjukkan kemampuan untuk berinteraksi secara profesional namun tetap humanis, mampu bersikap tegas namun juga lembut dan merangkul staf. Kemampuan untuk memahami dan mendukung kebutuhan unit kerja juga mencerminkan empati dan perhatian terhadap kesejahteraan staf. Hubungan yang positif dan dukungan dari pemimpin dapat meningkatkan rasa aman dan kepercayaan diri staf dalam menghadapi perubahan.¹⁶¹ Selain itu, kepala sekolah berusaha untuk tetap *up-to-date* dengan perkembangan zaman dan mengintegrasikan pengetahuan ini dalam interaksinya dengan staf, yang dapat memicu semangat belajar dan adaptasi terhadap hal-hal baru.

Dalam kaitannya dengan teori sumber daya manusia, upaya kepala sekolah dalam membangun relasi yang positif dan memberikan motivasi berkontribusi pada peningkatan keterlibatan dan komitmen staf.¹⁶² Ketika staf merasa didukung, dihargai, dan termotivasi, mereka akan lebih cenderung untuk menerima perubahan dan berupaya untuk beradaptasi dengan tuntutan baru. Suasana kerja yang kondusif, yang diciptakan melalui keseimbangan antara profesionalisme dan pendekatan humanis, juga menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan adaptasi.

Implikasi terhadap teori adaptabilitas tenaga administrasi adalah bahwa dimensi relasional yang kuat antara kepala sekolah dan staf

¹⁶⁰ Arin Dien Maulinda et al., "Keterampilan Interpersonal Supervisi," *Jurnal Media Akademik (Jma)* 2, no. 6 (2024): 2–7.

¹⁶¹ Kamuri and Fanggidae, *Manajemen Perubahan*.

¹⁶² Mikhriani, Wati, and Kunio, *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Terintegrasi, Produktif, Dan Berdaya Saing Dengan SIM SDM*.

menciptakan fondasi psikologis yang penting untuk adaptasi yang sukses. Rasa percaya, dukungan, dan motivasi dari pemimpin dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan kesediaan staf untuk mencoba hal-hal baru dan mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan.¹⁶³ Keteladanan kepala sekolah dan kemampuannya untuk memberikan solusi konkret juga memberikan panduan praktis bagi staf dalam menghadapi tantangan adaptasi. Dengan demikian, kemampuan interpersonal kepala sekolah dalam membangun relasi yang positif dan memotivasi staf secara signifikan mempengaruhi kemampuan adaptasi tenaga administrasi terhadap perubahan organisasi.

3. Kemampuan Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik

Setelah mengurai strategi komunikasi yang efektif dan upaya membangun relasi yang kuat, aspek krusial lain dalam kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan menyelesaikan potensi konflik yang mungkin timbul di antara tenaga administrasi. Kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT menunjukkan pendekatan proaktif dalam mengidentifikasi, memfasilitasi dialog, dan mencari solusi atas konflik yang muncul akibat perubahan. Strategi yang diterapkan berlandaskan pada penciptaan ruang komunikasi yang terbuka, pemberian waktu adaptasi melalui uji coba, dan

¹⁶³ Kamuri and Fanggidae, *Manajemen Perubahan*.

penerapan pendekatan dialogis. Hal ini selaras dengan QS. Ali Imran ayat 159, di mana Allah berfirman:¹⁶⁴

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

Terjemah: “Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang-orang yang bertawakkal”.

Berdasarkan kitab Tafsir Munir, kalimat *wasyawirhum fil amr* dimaknai Rasulullah diperintahkan untuk mengajak kaumnya bermusyawarah mengenai isu politik dan tata kelola umat, baik saat perang maupun damai, serta berbagai urusan duniawi lainnya. Tujuannya adalah untuk menentramkan hati umat dan mendorong kepatuhan mereka kepada Rasulullah.¹⁶⁵ Dengan demikian, ayat tersebut mengisyaratkan bahwa apabila terjadi persoalan atau konflik seorang pemimpin harus tetap bersifat lemah lembut dan demokratis. Hal ini berarti gaya kepemimpinan partisipatif, atau adanya komunikasi efektif dalam mewujudkan partisipasi masyarakat organisasi.

Kepala sekolah menyadari bahwa perubahan seringkali menimbulkan ketidaknyamanan dan bahkan resistensi, sehingga berupaya untuk meminimalkan konflik melalui pemahaman dan fasilitasi proses penyesuaian. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip teori manajemen

¹⁶⁴ *Qur'an Hafalan Terjemah*. Hal. 71

¹⁶⁵ Wahbah Az-Zuhaili, *Tafsir Al-Munir; Jilid 2, Gema Insani*, vol. 9 (Jakarta: Gema Insani, 2013).

resolusi konflik, yang menekankan pentingnya identifikasi dini, komunikasi yang efektif, dan pencarian solusi yang mengakomodasi berbagai kepentingan.¹⁶⁶ Dalam konteks teori adaptabilitas tenaga administrasi, kemampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik secara konstruktif dapat mengurangi hambatan psikologis terhadap perubahan dan memfasilitasi proses adaptasi yang lebih lancar.¹⁶⁷

Berdasarkan perspektif teori kompetensi manajerial kepala sekolah, kemampuan mengelola dan menyelesaikan konflik merupakan aspek penting dari kompetensi interpersonal.¹⁶⁸ Kepala sekolah menunjukkan kesediaan untuk mendengarkan berbagai perspektif, memfasilitasi dialog antara pihak-pihak yang terlibat, dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua. Contoh penanganan perubahan jadwal kunjungan di perpustakaan melalui uji coba dan diskusi reflektif mengilustrasikan pendekatan dialogis kepala sekolah dalam menyelesaikan potensi konflik. Pemahaman kepala sekolah terhadap adanya proses adaptasi yang berbeda di antara staf, seperti yang diungkapkan oleh Wakil Kepala Tata Usaha, juga menunjukkan empati dan kesabaran dalam mengelola perubahan. Kebijakan untuk memberikan waktu adaptasi bertahap dalam implementasi digitalisasi di tata usaha juga mencerminkan pendekatan yang realistis dan mempertimbangkan kesiapan staf.

¹⁶⁶ Ida Ayu Paramitha, "Teori Manajemen Konflik Pendidikan," *Convention Center Di Kota Tegal* 5, no. 1 (2017): 6–37.

¹⁶⁷ Kamuri and Fanggidae, *Manajemen Perubahan*.

¹⁶⁸ Maulinda et al., "Keterampilan Interpersonal Supervisi."

Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik secara efektif menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mendukung.¹⁶⁹ Ketika konflik diselesaikan secara konstruktif, rasa frustrasi dan resistensi terhadap perubahan dapat diminimalisir, dan fokus dapat dialihkan pada proses adaptasi.¹⁷⁰ Dukungan dan pemahaman dari kepala sekolah terhadap kesulitan yang dihadapi staf juga membangun kepercayaan dan rasa aman, yang merupakan faktor penting dalam memfasilitasi perubahan.

Implikasi terhadap teori adaptabilitas tenaga administrasi adalah bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik secara proaktif dan konstruktif secara signifikan mempengaruhi kemampuan staf untuk beradaptasi dengan perubahan. Ketika potensi konflik ditangani dengan baik, staf akan merasa lebih didukung dan termotivasi untuk mengatasi tantangan adaptasi. Pendekatan dialogis dan pemberian waktu adaptasi membantu mengurangi kecemasan dan ketidakpastian yang seringkali menyertai perubahan, sehingga memungkinkan staf untuk menyesuaikan diri dengan lebih efektif.¹⁷¹ Dengan demikian, kemampuan interpersonal kepala sekolah dalam mengelola konflik bukan hanya menyelesaikan masalah yang timbul, tetapi juga menciptakan kondisi yang kondusif bagi adaptasi yang sukses di seluruh organisasi sekolah.

¹⁶⁹ Manzil Silsa Sabila et al., "Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Internal Untuk Mencapai Kinerja Sekolah Yang Optimal" 2 (2024).

¹⁷⁰ Kamuri and Fanggidae, *Manajemen Perubahan*.

¹⁷¹ Kamuri and Fanggidae, *Manajemen Perubahan*.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat dipahami bahwa Kemampuan interpersonal kepala sekolah, seperti komunikasi yang efektif, dukungan moral, dan keterbukaan terhadap masukan, sangat berpengaruh dalam membangun iklim kerja yang suportif bagi tenaga administrasi untuk beradaptasi. Meski telah terjalin hubungan profesional yang cukup kuat, keterbatasan dalam komunikasi informal dan sistem umpan balik masih menjadi tantangan. Untuk menilai sejauh mana kompetensi ini mendukung adaptabilitas staf, analisis SWOT digunakan sebagai alat untuk memetakan kekuatan, kelemahan, serta peluang dan ancaman yang berkaitan dengan aspek hubungan dan kolaborasi dalam kepemimpinan kepala sekolah.

Berlandaskan pada hasil temuan penelitian, maka dapat diklasifikasikan berdasarkan SWOT sebagai berikut:

1. Strengths (Kekuatan)

- a. Kepala sekolah terbuka terhadap masukan dalam forum resmi.
- b. Memberikan motivasi secara verbal dan melalui keteladanan.
- c. Hubungan profesional bersifat egaliter (bukan hierarkis ketat).
- d. Komunikasi rutin melalui rapat bulanan.

2. Weaknesses (Kelemahan)

- a. Komunikasi nonformal masih terbatas dan cenderung kaku di luar forum.
- b. Tidak semua staf dapat langsung menyampaikan keluhan/tanggapan.
- c. Tidak ada sistem umpan balik individual secara rutin.

3. Opportunities (Peluang)

- a. Forum rapat dan struktural rutin dapat dimanfaatkan untuk refleksi dan peningkatan keterlibatan.
- b. Budaya kolektif sekolah yang mendukung kerja tim dan kolaborasi.
- c. Evaluasi berkala dari kepala sekolah dapat dijadikan sarana peningkatan relasi interpersonal.

4. Threats (Ancaman)

- a. Konflik atau miskomunikasi dalam perubahan bisa terjadi jika tidak ditangani cepat.
- b. Perbedaan gaya komunikasi antar generasi atau posisi struktural dapat menimbulkan jarak.
- c. Beban emosional akibat perubahan yang terlalu cepat tanpa pendampingan.

Tabel 5. 3 Tabel Analisis SWOT Kompetensi Interpersonal Kepala Sekolah

INTERNAL	KEKUATAN/ STRENGTHS (S)	KELEMAHAN/WEAKNESSES (W)
/	<ul style="list-style-type: none"> - Keterbukaan kepala sekolah terhadap masukan - Memberi motivasi secara langsung dan melalui teladan - Hubungan professional egaliter - Komunikasi rutin lewat rapat bulanan 	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi non formal masih terkesan kaku - Tidak semua staf bebas menyampaikan keluhan - Belum ada umpan balik individual rutin

EKSTERNAL		
PELUANG/ OPPORTUNITIES (O) <ul style="list-style-type: none"> - Rapat rutin bisa jadi ajang refleksi dan keterlibatan - Budaya kolektif mendukung kolaborasi - Evaluasi kepala sekolah bisa memperkuat relasi 	STRATEGI SO <ul style="list-style-type: none"> - Memanfaatkan komunikasi terbuka dan relasi profesional untuk memperkuat budaya kerja adaptif dan Tangguh - Menggunakan forum rutin untuk memperkuat dukungan emosional dan spiritual dalam perubahan 	STRATEGI WO <ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan sesi tanya-jawab atau diskusi informal secara terjadwal agar semua staf bisa menyuarakan pendapat tanpa hambatan structural - Menetapkan sistem monitoring personal berbasis empati untuk staf yang kesulitan beradaptasi
ANCAMAN/THREATS (T) <ul style="list-style-type: none"> - Miskomunikasi saat perubahan bisa menimbulkan konflik - Perbedaan gaya komunikasi bisa menciptakan jarak - Perubahan cepat tanpa pendampingan bisa menimbulkan beban emosional 	STRATEGI ST <ul style="list-style-type: none"> - Menangani miskomunikasi dan konflik adaptasi dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan solutif - Mengadakan forum kolaboratif sebagai penyalur keresahan staf terhadap perubahan 	STRATEGI WT <ul style="list-style-type: none"> - Membuat sistem komunikasi umpan balik dua arah berbasis laporan bulanan non formal - Melibatkan peran kepala bagian untuk deteksi dini terhadap beban mental akibat tekanan adaptasi

Berdasarkan pemaparan pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa ada beberapa strategi yang dapat ditawarkan berdasarkan analisis SWOT tersebut, antara lain:

1. Strategi SO (Strengths-Opportunities)

Kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan terbuka, profesional, dan suportif. Strategi ini mendorong pemanfaatan forum rutin untuk membentuk budaya kerja yang adaptif, serta

meningkatkan dukungan emosional dalam menghadapi perubahan. Strategi ini memperkuat iklim kerja positif dan mempercepat penyesuaian staf terhadap kebijakan baru.

2. Strategi WO (Weaknesses-Opportunities)

Keterbatasan komunikasi informal dan partisipasi langsung dapat diatasi dengan forum terbuka seperti diskusi mingguan atau mentoring personal. Strategi ini bertujuan menumbuhkan keterlibatan staf dalam suasana yang lebih santai namun bermakna. Hal ini juga menciptakan ruang aman bagi staf untuk menyampaikan pendapat.

3. Strategi ST (Strengths-Threats)

Kemampuan interpersonal kepala sekolah dapat digunakan untuk menangani konflik yang muncul akibat perubahan. Dengan pendekatan partisipatif dan empatik, kepala sekolah bisa menjadi mediator yang efektif. Strategi ini sangat penting agar perubahan tidak menimbulkan dampak psikologis negatif bagi staf.

4. Strategi WT (weaknesses-Threats)

Kombinasi lemahnya komunikasi informal dan tekanan perubahan memerlukan sistem umpan balik personal. Strategi ini menyarankan kepala sekolah untuk membangun sistem deteksi dini (melalui kepala bagian atau forum informal) agar beban emosional staf dapat ditangani sebelum menjadi konflik besar.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian serta pembahasan mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam upaya peningkatan adaptabilitas tenaga administrasi sekolah, kompetensi konseptual kepala sekolah ini ditunjukkan dalam kemampuan merumuskan visi dan misi adaptif dengan melibatkan berbagai pihak, memberikan fleksibilitas dalam rencana kerja, mengambil keputusan partisipatif berbasis data, serta menyadari dan memahami tantangan adaptabilitas staf melalui komunikasi terbuka. Pendekatan ini memberdayakan tenaga administrasi untuk lebih responsif, inovatif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan, yang pada akhirnya memperkuat fondasi organisasi sekolah secara keseluruhan.
2. Pada aspek kompetensi teknis, kepala sekolah mendorong adaptasi teknologi melalui inisiatif digitalisasi dan pengelolaan sumber daya manusia melalui pelatihan, meskipun implementasinya belum merata. Kemampuan supervisi teknis kepala sekolah diwujudkan melalui komunikasi berjenjang dan evaluasi kinerja, yang bertujuan untuk memastikan pemahaman, kepatuhan, dan pengembangan

berkelanjutan staf terhadap sistem dan prosedur administrasi yang berubah. Hal ini menjadi kunci dalam memfasilitasi adaptasi yang lancar dan efektif di sekolah.

3. Pada aspek kompetensi interpersonal, kepala sekolah menerapkan strategi komunikasi efektif melalui forum formal dan sistem satu pintu, membangun relasi yang kuat dengan memberikan keteladanan, motivasi, dan dukungan, serta mengelola konflik melalui dialog, pemberian waktu adaptasi, dan pemahaman terhadap perbedaan individu. Kemampuan interpersonal kepala sekolah dalam membangun komunikasi yang baik, relasi yang positif, dan mengelola konflik secara konstruktif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan motivasi, mengurangi resistensi terhadap perubahan, dan pada akhirnya memfasilitasi adaptasi yang lebih efektif di kalangan tenaga administrasi sekolah.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka saran-saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini yakni untuk meningkatkan kemampuan teknis tenaga administrasi terutama dalam aspek digitalisasi, kepala sekolah disarankan untuk meningkatkan pengembangan program pelatihan yang terstruktur, terukur, dan merata bagi seluruh tenaga administrasi, sesuai dengan kebutuhan spesifik masing-masing unit kerja. Program ini alangkah baiknya mencakup

pelatihan dasar hingga tingkat lanjut terkait teknologi dan sistem informasi yang relevan dengan tugas mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah bin Muhammad bin Abdurahman bin Ishaq Al-Sheikh. *Tafsir Ibnu Katsir; Jilid 6*. Translated by M Abdul Ghaffar. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2004.
- Abdullah bin Muhammad bin Ishaq Al-Sheikh. *Tafsir Ibnu Katsir; Jilid 2*. Translated by M Abdul Ghoffar. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2003.
- Abidin, Zainal, Ahmad Suniadi, Wus'atul Khoiroh, Robiatul Andawiyah, and Ali Nurhadi. *Pendekatan Dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit KBM Indonesia, 2024.
- Aedi, Nur. *Manajemen Pendidikan Dan Tenaga Pendidikan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016.
- Agustiani, Hendrianti. *Psikologi Perkembangan: Pendekatan Ekologi Kaitannya Dengan Konsep Diri Dan Penyesuaian Diri Pada Remaja*. Bandung: PT Refika Aditama, 2006.
- Agustin, Cindy Silvia, Tantria Desvi Vinata Sari, Puteri Aisyah, and M Isa Anshori. "Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan." *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah* 1, no. 4 (2023): 119–40. <https://doi.org/10.61132/nuansa.v1i4.363>.
- Andari, An An. "Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam" 02, no. 02 (2023): 718–24.
- Ardila, Dela, Amilda Amilda, and Dian Safitri. "Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah Di SMP Negeri 02 Payaraman." *Journal of Law, Administration, and Social Science* 4, no. 4 (2024): 583–92. <https://doi.org/10.54957/jolas.v4i4.838>.
- Arzaq, Agus Fikri Nailul. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah Miftahul Huda Jenes Brotonegaran Ponorogo." Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2023.
- Az-Zuhaili, Wahbah. *Tafsir Al-Munir; Jilid 2. Gema Insani*. Vol. 9. Jakarta: Gema Insani, 2013.
- Bachtiar, and Arismunandar. "Pengaruh Lingkungan Organisasi Dan Motivasi Belajar Terhadap Prestasi Akademik Siswa Pada Sekolah Islam Athirah Makassar." *Jurnal Riset Dan Inovasi Pembelajaran* 4, no. 1 (2024): 174–84. <https://doi.org/10.51574/jrip.v4i1.1377>.
- Barry, Dahlan Yacub Al-. *Kamus Sosiologi Antropologi*. Surabaya: Indah, 2001.
- Bourke, Juliet, and Bernadette Dillon. *The Six Signature Traits of Inclusive Leadership*. Deloitte University Press, 2018.
- Cyrious Cyrious, and Erica Adriana. "Faktor Komunikasi Efektif Dalam

- Meningkatkan Kinerja Pegawai.” *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi* 3, no. 3 (2023): 194–206. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i3.630>.
- Darmadi. *Manajemen Sumberdaya Manusia Kekepalasekolahan : Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Dawolo, Jelita, Meiman Hidayat Waruwu, and Delipiter Lase. “Efektivitas Gaya Kepemimpinan Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja” 8, no. 4 (2024): 1639–46.
- Dozan, Wely. “Nilai-Nilai Pendidikan Islam Dalam Surat Al- Alaq Ayat 1-5 (Studi Tafsir Al-Misbah Karya M. Quraish Shihab.” *Ta’limuna* 9, no. 02 (2020): 153–69.
- Engkoswara, and Aan Komaria. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Farina, Islami. “Manajemen Dalam Komunikasi“Perspektif Teori Manajemen Henry Fayol”.” *JIMSI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Komunikasi* 3 (2024): 10–17. <http://jurnal.utu.ac.id/JIMSI>.
- Faseha, Anik, Sekolah Tinggi, Agama Islam, and Negeri Bengkalis. “Supervisi Dalam Al- Qur ’ an: Studi Terhadap Prinsip -Prinsip Dan Sasaran Pengawasan Dalam Konteks Pendidikan Islam.” *Kaisa: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 4, no. 2 (2024): 91–104.
- Handayani, Ririn, and Try Widyanto. “Efektivitas Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) Ulu Musi Sumatera Selatan.” *Al-Khair: Journal Management Education* 3, no. 2 (2023): 242–54.
- Hartono, Dudi. *Modul Bahan Ajar Cetak: Psikologi*. Jakarta: Pusdik SDM Kesehatan, 2026.
- Hawi, Akmal. *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Helmi, Yusuf, B Herawan Hayadi, Furtasan Ali Yusuf, and Perubahan Organisasi. “Komunikasi Efektif Dalm Konteks Perubahan Organisasi Dalam Model Dan Pendekatan Yang Berhasil” 3, no. 2 (2023): 190–98.
- Humasy, Tim. “Penghargaan Dinas Pendidikan Untuk Kepala Sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Sebagai Kepala Sekolah Dengan Peserta Didik Berprestasi Di Olimpiade Sains Nasional (OSN).” SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, 2024. <https://smulandu2-jbg.sch.id/>.
- . “Sejarah Singkat SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT.” Accessed April 25, 2025. https://smulandu2-jbg.sch.id/?page_id=33.
- . “Visi Dan Misi.” Accessed April 25, 2025. <https://smulandu2->

jbg.sch.id/?page_id=33.

- Ilhami, Muhammad Wahyu, Wiyanda Vera Nurfaejriani, Arivan Mahendra, Rusdy Abdullah Sirodj, and Win Afgani. "Penerapan Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 9 (2024): 462–69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11180129>.
- Imron, Purwanto, and Yusuf Rohmadi. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan." *Edukatif Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021): 350–59. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i1.4451>.
- Ishaq, Abdullah bin Muhammad bin Abdurahman bin. "Tafsir Ibnu Katsir; Jilid 8." translated by M Abdul Ghoffar, Abdurrahim Mu'thi, and Abu Ihsan Al-Atsari. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2004.
- Julaeha, Siti. "Kinerja Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMK Al Furqon Bantarkawung Kabupaten Brebes." Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2021. <http://repository.iainpurwokerto.ac.id/id/eprint/10127>.
- Kamuri, Klaasvakumok J., and Rolland E. Fanggidae. *Manajemen Perubahan*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2021.
- Kurniawati, Marenda, Wiharti, and Pupung Purnamasari. "Implementasi Strategi Employee Engagement Dalam Meningkatkan Retensi Pegawai." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 13, no. 3 (2024): 380–89.
- Luneto, Buhari. *Perencanaan Pendidikan. Sustainability (Switzerland)*. Vol. 11. Mataram: Sanabil, 2023. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI.
- Ma'arif, Alwi Ilqam, and Mukh. Nursikin. "Pendidikan Nilai Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang." *Afeksi: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan* 5, no. 2 (2024): 326–35. <https://doi.org/10.59698/afeksi.v5i2.254>.
- Majid, Jamaluddin. "Kontribusi Teori Contingency: Upaya Mewujudkan Good Governance Melalui E-Government Di Indonesia." *ASSETS* 11, no. 2 (2021): 186–205.
- Maulinda, Arin Dien, Azmyatul Iammillah, Rizki Ardian, and Subandi Subandi. "Keterampilan Interpersonal Supervisi." *Jurnal Media Akademik (Jma)* 2, no. 6 (2024): 2–7.
- Midangsi, Nyoman. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Di Masa Pandemi*. Bali: Nilacakra, 2021.
- Mikhriani, Ade Sukma Wati, and Nurul Ilma Hasana Kunio. *Sistem Informasi*

- Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Terintegrasi, Produktif, Dan Berdaya Saing Dengan SIM SDM*. Bandung: Widina Media Utama, 2024.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 41st ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2022.
- Ngalim Purwanto, M. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Nizamuddin, Silmi, Bambang Kurniawan, and Muhamad Subhan. "Perencanaan Dalam Ilmu Pengantar Manajemen." *Journal of Student Research (JSR)* 2, no. 1 (2024): 106–20.
- Nurhakim, Amien. "Maksud Hadits 'Jika Perkara Diserahkan Pada Bukan Ahlinya, Tunggulah Kiamat.'" NU Online, 2023. <https://nu.or.id/ilmu-hadits/maksud-hadits-jika-perkara-diserahkan-pada-bukan-ahlinya-tunggulah-kiamat-Nw6cz>.
- Pandi, Abdul. "Peran Tenaga Administrasi Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Administrasi Di MTs Hidayatul Muhisinin." *Mudir : Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2022): 162–74. <https://doi.org/10.55352/mudir.v4i1.493>.
- Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017.
- Paramitha, Ida Ayu. "Teori Manajemen Konflik Pendidikan." *Convention Center Di Kota Tegal* 5, no. 1 (2017): 6–37.
- Pasolong, Harbani. *Teori Pengambilan Keputusan*. Penerbit Alfabeta, Bandung (X. Bandung: Alfabeta, 2023).
- Patmawati, Imas, Miftah Nurul Ma'arif, Euis Hayun Toyibah, and Cici Rasmanah. "Pentingnya Visi, Misi, Dan Tujuan Sekolah." *Jurnal Pelita Nusantara* 1, no. 2 (2023): 182–87. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i2.189>.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta, 2007.
- "Permendikbud No 6 Tahun 2018." Accessed November 10, 2024. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/138182/permendikbud-no-6-tahun-2018>.
- Prihatin, Eka. *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- "Proses Pendidikan." Accessed November 10, 2024. https://smulandu2-jbg.sch.id/?page_id=3785.

- Qur'an Hafalan Terjemah*. 1st ed. Jakarta: Almahira, 2015.
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Management*. Translated by Th. Hermaya. Jakarta: Prenhallindo, 2003.
- Roni Harsoyo. "Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 3, no. 2 (2022): 247–62. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>.
- Rosita, Sry, Dian Mala Fithriani Aira, Hendriyaldi, Feny Tialonawarmi, and Wahyu Juari Setiawan. *Buku Ajar Manajemen Koleksi*. 1st ed. Jambi: WIDA Publishing, 2021.
- Rugaiyah, and Sismiati Atiek. *Profesi Kependidikan*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2011.
- Sabila, Manzil Silsa, Dwi Dimiati Hartini, Ayu Rita, Risky Rani, and Siti Zainiyah. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Internal Untuk Mencapai Kinerja Sekolah Yang Optimal" 2 (2024).
- Safitri, Bela, and Nendi Sahrul Mujahid. "Komunikasi Efektif Dalam Organisasi." *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya* 1, no. 3 (2024): 309–16. <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.318>.
- Sagala, S. *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Saputra, Ardi Tiar, and Choirun Niswah. "Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Pelayanan Administrasi Tata Usaha Di Mts An-Nuur Palembang" 5, no. 5 (2024): 5487–5504.
- Schermerhon, J.R. *Manajemen*. Translated by Parnawa Putranta. Yogyakarta: Andi Offset, 2003.
- Setiawati, Fenty. "Dampak Kebijakan Perubahan Kurikulum Terhadap Pembelajaran Di Sekolah." *Nizamul 'Ilmi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 07, no. 1 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.1042/nizamulilmi.v7i1.124>.
- Sholeh. "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Pelayanan Prima Tenaga Administrasi Di SMA Negeri 2 Pamekasan Madura." UIN Maulana Malik Ibrahim Malang., 2022.
- Siyoto, Sandu. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.
- Soekanto, Soerjono. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Press, 2009.
- Sudrajat, Usep, and Suwaji. *Buku Ajar Ekonomi Manajerial*. Yogyakarta: Deepublish, 2018.

- Sulkifli, and Muhtar. “Komunikasi Dalam Pandangan Al-Quran.” *Pappasang* 3, no. 1 (2021): 66–81. <https://doi.org/10.46870/jiat.v3i1.75>.
- Sururi, Zaini Hafidh, Asep Suryana, Yayah Rahyasih, Deni Kadarsah, and Nugraha Suharto. “Pengembangan Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah Melalui Self-Directed Learning.” *Jurnal Inovasi Pengabdian Masyarakat Pendidikan* 4, no. 1 (2023): 238–50. <https://doi.org/10.33369/jurnalinovasi.v4i1.29971>.
- Suryadi, Irwan, R Wisnu Prio Pamungkas, Fajar Satriyawan Wahyudi, Teguh Setiawan wibowo, Stit Misbahul Ulum, Universitas Bhayangkara, Jakarta Raya, Universitas Darussalam Gontor, and Stie Mahardhika. “Peran Kepemimpinan Efektif Dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Pendidikan.” *Journal Of International Multidisciplinary Research* 1, no. 2 (2023): 129–45.
- Susanthi, Putu Rani. “Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan (Studi Kasus Stie Galileo Batam).” *Jurnal Elektronik REKAMAN* 1, no. 1 (2017): 30–42.
- Tintingon, Josly Yakob, Harol Reflie Lumapow, and Viktory Nicodemus Joufree Rotty. “Problematika Dan Perubahan Kebijakan Pendidikan Di Indonesia.” *Jurnal Educatio FKIP UNMA* 9, no. 2 (2023): 798–809. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5088>.
- Ulfa, Syarifah Widya, Febri Nanda Monalisa, Muhammad Irgi, and Maulana Nasution. “Peran Tenaga Administrasi Di Madrasah Aliyah Swasta Hifzil Qur’an Islamic Centre Sumatera Utara.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (2023): 29001–7.
- Wahidmurni. *Teknik Penyusunan Proposal Penelitian*. Malang: UIN Maliki Press, 2020.
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Yogaswara, Y., S. Hendriani, and L. Hamid. “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan Pada Pt. Altrak 78 Cabang Pekanbaru.” *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau* 2, no. 1 (2015). <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFEKON/article/view/7979/7651>.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan Izin Penelitian (Pondok)



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-1252/Ps/TL.00/4/2025

10 April 2025

Lampiran : -

Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu

Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian serta pengumpulan data dan informasi terkait objek penelitian tesis yang dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : Arif Nur Wahyudi
NIM : 230106210033
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I
2. Dr. H. Abdul Bashith, M.Si
Judul Penelitian : Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang

Demikian surat permohonan izin penelitian ini kami sampaikan, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,



Wahidmurni



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : YWXPoO

Lampiran 2. Surat Permohonan Izin Penelitian (Sekolah)



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-1251/Ps/TL.00/4/2025 10 April 2025
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu
Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian serta pengumpulan data dan informasi terkait objek penelitian tesis yang dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : Arif Nur Wahyudi
NIM : 230106210033
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I
2. Dr. H. Abdul Bashith, M.Si
Judul Penelitian : Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang

Demikian surat permohonan izin penelitian ini kami sampaikan, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,



Wahidmurni



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : YWXPo

Lampiran 3. Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian


Yayasan Darul Ulum
SMA DARUL ULUM 2 UNGGULAN BPPT
 NSS : 304050401005 NPSN : 20540294 TERAKREDITASI A ISO 9001:2015

SURAT KETERANGAN MELAKSANAKAN PENELITIAN
 Nomor : 667/104.12.15/SMA/DU.2/V/SE/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini,

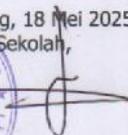
Nama : **Didik Sadianto, M.Pd.**
 Jabatan : Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT
 Alamat Sekolah : Pondok Pesantren Darul Ulum Peterongan Jombang

Menerangkan bahwa mahasiswa dibawah ini,

Nama : **Arif Nur Wahyudi**
 NIM : 230106210033
 Program studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
 Perguruan tinggi : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Yang bersangkutan benar-benar telah mengadakan penelitian di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT dengan judul **"Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Adaptabilitas Tenaga Administrasi Sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT"**

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan dipergunakan sebagai persyaratan menyelesaikan tugas akhir.

Jombang, 18 Mei 2025
 Kepala Sekolah,

Didik Sadianto, M.Pd.



Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur
 Telp. (0321) 865265, 868962 Fax. (0321) 855860
 Email : smadu2@yahoo.com http://www.smulandu2-jbg.sch.id




Lampiran 4. Dokumentasi Wawancara



Wawancara dengan Pak Didik
(Kepala Sekolah)



Wawancara dengan Pak Rezky
(Staf Tata Usaha Bagian Kepegawaian)



Wawancara dengan Pak Zainul
(Waka Humas)



Wawancara dengan Bu Lala
(Wakil Kepala Tata Usaha)



Wawancara dengan Bu Lulus
(Staf Perpustakaan)



Wawancara dengan Pak Ahmad
(Staf TU bagian Web dan Digitalisasi)

Lampiran 5. Format Permintaan Pengiriman Berita di Website Sekolah

	Format Permintaan Pengiriman Berita di Website Sekolah	No. : FR/HUMAS/006
		Revisi : 01
		Halaman : 1
		Tanggal berlaku : 1 Juli 2020

Area : Kurikulum 2
 Hari/ Tanggal Pengajuan : Selasa, 19 September 2023
 Tema Berita : ICAS
 Tanggal Pelaksanaan Kegiatan : 12 September 2023
 Tempat Kegiatan : Laboratorium Komputer
 Isi Berita :

SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT baru saja mengikuti salah satu ujian internasional yaitu The International Competitions and Assessments for Schools (ICAS) yang diselenggarakan oleh University of New Sout Wales, Australia pada Selasa (12/9). Bertempat di laboratorium komputer 1 dan 2, ujian ini diikuti oleh 40 siswa yang terdaftar dalam bidang Matematika. ICAS adalah program keterampilan berbasis penilaian independen yang diakui dunia untuk siswa berprestasi dibidang Bahasa Inggris, Matematika, Komputer, dan Sains.

ICAS memberikan kesempatan untuk merangsang keterampilan dalam hal pemikiran kritis, komprehensif, dan penyelesaian masalah yang diperlukan untuk kesuksesan di sekolah dan komunitas yang lebih luas selain kemampuan dasar akademis pada bidang studim yang diukur. Manfaat ICAS yang didapat bagi sekolah antara lain menerima sertifikat internasional, menerima laporan diagnostik yang menunjukkan kekuatan dan kemampuan siswa pada bidang studi yang diikuti, dan persiapan siswa dalam mengikuti ujian.

Gambar Penunjang Berita : ~~ada/tidak ada~~ *) coret yang tidak perlu
 File Berita Yang Diserahkan : soft file / ~~hard file~~ *) coret yang tidak perlu
 Untuk Dimuat pada tanggal : 19 September 2023

Mengetahui
 Kepala Sekolah Waka. Humas Jombang, 19 September 2023
 Area Kurikulum 2

DIDIK SADIANTO, M.Pd. **Dra. UIFAH MASRUHAH** **M. Arief Eka Permana, S. Pd.**

Lampiran 6. Laporan Rapor Pendidikan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT
NPSN 20540294 Tahun 2024

No	Indikator	Label Capaian 2024	Nilai Capaian 2024	Definisi Capaian	Perubahan Nilai Capaian dari Tahun Lalu	Nilai Capaian 2023	Peringkat di Provinsi	Peringkat secara Nasional	Sumber Data
D.3.1	Visi-misi satuan pendidikan <i>Nilai komposit kepala satuan pendidikan dan pendidik terkait penyampaian dan penerapan visi-misi satuan pendidikan yang berpusat pada perbaikan</i>		61,31		Naik 4,32	56,99	Peringkat atas (1-20%)	Peringkat atas (1-20%)	Asesmen Nasional 2023
E.2	Proporsi pemanfaatan sumber daya sekolah untuk peningkatan mutu <i>Persentase dari pembelanjaan sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan dan kualitas guru dan tenaga kependidikan dibagi total belanja sekolah dalam satu tahun anggaran BOS</i>	Sedang	49,63	Satuan pendidikan memiliki proporsi pemanfaatan sumber daya sekolah untuk peningkatan mutu yang cukup	Naik 16,96	32,67	Peringkat atas (1-20%)	Peringkat atas (1-20%)	Sumber Daya Sekolah (SIPLah dan ARKAS)
E.2.1	Proporsi pembelanjaan peningkatan mutu guru dan tenaga kependidikan <i>Persentase dari pembelanjaan sekolah untuk peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan dibagi total belanja sekolah dalam satu tahun anggaran</i>	Kurang	4,52	Satuan pendidikan memiliki proporsi pembelanjaan peningkatan mutu guru dan tenaga kependidikan yang rendah	Naik 4,51	0,01	Peringkat atas (1-20%)	Peringkat menengah atas (21-40%)	Sumber Daya Sekolah (SIPLah dan ARKAS)
E.2.2	Proporsi pembelanjaan non personil mutu pembelajaran <i>Persentase dari pembelanjaan sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan dibagi total belanja sekolah dalam satu tahun anggaran BOS</i>	Sedang	45,11	Satuan pendidikan memiliki proporsi pembelanjaan non-personil mutu pembelajaran yang cukup	Naik 12,45	32,66	Peringkat atas (1-20%)	Peringkat atas (1-20%)	Sumber Daya Sekolah (SIPLah dan ARKAS)