

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Data**

##### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

SD Negeri Rawamangun 01 Pagi terletak di Jl. Taman Jelita Utara No. 5, Kelurahan Rawamangun dan Kecamatan Pulo Gadung Jakarta Timur. Sekolah ini berdiri pada tahun 1910. SD Negeri Rawamangun 01 Pagi merupakan sekolah negeri dan memiliki akreditasi B tahun 2017. Pada periode tahun ajaran 2017/2018 SD Rawamangun 01 Pagi mempunyai 28 rombongan belajar dengan jumlah siswa sebanyak 853 kemudian jumlah pendidik dan tenaga kependidikan sebanyak 38 orang.

SD Negeri Rawamangun 01 Pagi merupakan sekolah hasil dari penggabungan/*regrouping* tiga sekolah yaitu SD Negeri Rawamangun 01 Pagi , SD Negeri Rawamangun 08 Pagi, dan SD Negeri Rawamangun 04 Pagi. Penggabungan ini dilaksanakan sesuai dengan SK Surat Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 1921 Tahun 2014 tentang Penggabungan SD Negeri Rawamangun 01 Pagi ,SD Negeri Rawamangun 08 Pagi, dan SD Negeri Rawamangun 04

Pagi pada tahun pelajaran 2014/2015. Akan tetapi SD Negeri Rawamangun baru melaksanakan regrouping pada tahun 2015.

Suasana dan lingkungan sekolah tergolong bersih, aman dan nyaman untuk melakukan kegiatan belajar mengajar dan proses penyelenggaraan pendidikan. Kondisi sekolah yang tertib dan tidak terlalu bising membuat warga sekolah dapat menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing dengan baik. Dilihat dari sisi keamanan, SDN Rawamangun 01 Pagi terbilang sangat aman dan terkendali, karena tidak pernah terjadi perkelahian antar pelajar atau tawuran, tidak ada siswa yang merokok maupun penyalahgunaan narkoba.

Semua hal tersebut diatas, tidak terlepas dari adanya kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah. Kepala sekolah sangat berperan dalam mengupayakan terwujudnya visi dan misi sekolah melalui berbagai strategi dan program yang dilakukan kepala sekolah. Berikut ini visi, misi dan tujuan SDN Rawamangun 01 Pagi.

**a. Visi**

Unggul dalam prestasi, luhur dan berbudi.

**b. Misi**

1) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang PAKEM

- 2) Mengembangkan bakat murid berdasarkan kemampuan masing-masing
- 3) Meningkatkan kegiatan keagamaan
- 4) Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler
- 5) Meningkatkan kedisiplinan, ketertiban, kebersihan, keindahan, dan kekeluargaan

**c. Tujuan**

- 1) Mengembangkan budaya sekolah yang religius melalui kegiatan keagamaan.
- 2) Semua kelas melaksanakan pendekatan pembelajaran aktif berbasis pendidikan karakter.
- 3) Menyelenggarakan berbagai kegiatan di bidang IPTEK, Bahasa, olahraga, dan seni budaya dengan bakat, minat dan potensi.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan kemandirian melalui pembiasaan dan pengembangan diri.
- 5) Menyelenggarakan kegiatan yang menumbuhkan kesadaran warga sekolah sebagai bagian masyarakat global.

**d. Struktur Organisasi**

Sebagai lembaga formal, SDN Rawamangun 01 Pagi mempunyai struktur organisasi agar dalam pelaksanaan kegiatan

dapat terorganisir dengan baik. Untuk memudahkan pencapaian tersebut terbentuklah struktur organisasi sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, komite sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, koordinator sarana prasarana, koordinator ekstrakurikuler, koordinator keagamaan, tenaga pendidik serta tenaga kependidikan.

**e. Keadaan Guru, Karyawan, dan Peserta Didik SDN Rawamangun 01 Pagi**

SDN Rawamangun 01 Pagi saat ini memiliki tenaga pendidik sebanyak 33 orang, operator 3 orang, penjaga sekolah 1 orang dan satpam sebanyak 1 orang. Tenaga pendidik di SDN Rawamangun 01 Pagi memiliki latar belakang pendidikan dari program sarjana pendidikan yang lulusan S1 dari beberapa perguruan tinggi, masing-masing guru mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya sesuai dengan peraturan dinas pendidikan.

**Tabel 4.1 Jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dan pendidikannya.**

PENDIDIKAN	GURU PNS/CPNS		GURU UMP/HONORER		KARYAWAN		JUMLAH
	LK	PR	LK	PR	LK	PR	
S2	-		-		-	-	-
S1	6	16	3	9	-	-	34
DIPLOMA	-		-		-		-
SLTA	-	-	-	-	2	-	2
SLTP	-	-	-	-	2	-	2
JUMLAH	6	16	3	9	4	-	38

**Sumber : Operator, Jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SDN Rawamangun 01 (Data peneliti, diolah oleh peneliti, 2018)**

SDN Rawamangun 01 Pagi memiliki 28 kelas dan kurikulum yang dipakai sudah kurikulum 2013. Adapun jumlah siswa tiap kelas maksimal 30 orang. Total jumlah siswa sekitar 853 murid. Siswa – siswi SDN Rawamangun 01 Pagi telah banyak menghasilkan prestasi yang membanggakan baik dibidang akademik maupun non akademik. Dari banyaknya prestasi tersebut maka masyarakat semakin percaya akan kualitas SDN Rawamangun 01.

**Tabel 4.2 Data Jumlah Peserta Didik SDN Rawamangun 01**

DATA JUMLAH PESERTA DIDIK SD NEGERI RAWAMANGUN 01 TAHUN PELAJARAN 2018/2019																								
NAMA SEKOLAH	Kelas I				Kelas II				Kelas III				Kelas IV				Kelas V				Kelas VI			
	Romb : 4				Romb : 4				Romb : 5				Romb : 5				Romb : 6				Romb : 4			
	Lk	Pr	Jml	Kls	Lk	Pr	Jml	Kls	Lk	Pr	Jml	Kls	Lk	Pr	Jml	Kls	Lk	Pr	Jml	Kls	Lk	Pr	Jml	Kls
SDN RWMANGUN 01	56	72	128		61	60	121		83	76	159		72	75	147		89	80	169		60	69	129	
	13	19	32	A	17	14	31	A	15	17	32	A	14	15	29	A	13	15	28	A	17	15	32	A
	13	19	32	B	15	16	31	B	17	15	32	B	14	15	29	B	16	12	28	B	18	13	31	B
	14	18	32	C	15	16	31	C	17	15	32	C	18	12	30	C	15	14	29	C	13	20	33	C
	16	16	32	D	14	14	28	D	18	13	31	D	14	16	30	D	11	18	29	D	12	21	33	D
									16	16	32	E	12	17	29	E	17	9	26	E				
Jumlah Siswa	853																							

**Sumber** :Operator, Data Jumlah Peserta Didik (Data lapangan, diolah peneliti, 2018)

## 2. Pengambilan Keputusan Pasca Regrouping di SDN Rawamangun 01 Pagi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti mulai dari pengamatan, wawancara dan studi dokumentasi, peneliti berupaya membaca proses pengambilan keputusan pasca regrouping di SDN Rawamangun 01 Pagi. Kepala sekolah melibatkan wakil kepala sekolah yang terdiri dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru-guru, staff, dan komite (orangtua murid).

Proses pengambilan keputusan dilakukan kepala sekolah seperti pada rapat kerja tahunan yang dilakukan menjelang akhir tahun pelajaran 2017/2018. Rapat kerja tahunan ini dihadiri oleh seluruh dewan guru dan staff SDN Rawamangun 01 Pagi.

Agenda rapat kerja tahunan tersebut adalah penyusunan program kerja untuk tahun pelajaran 2018/2019 meliputi bidang kesiswaan dan kurikulum. Kemudian rapat kerja tahunan ini juga membahas evaluasi program kerja tahun sebelumnya dan pematapan rencana program untuk tahun ajaran 2018/2019. Berikut adalah program kerja SDN Rawamangun 01:

**Tabel 4.3 Program Kerja SDN Rawamangun 01 Tahun Ajaran 2018/2019**

<b>NO</b>	<b>Nama dan Bentuk Program</b>	<b>Waktu</b>
1	Upacara HUT Pramuka	14 Agustus 2018
2	Lomba HUT RI	16 Agustus 2018
3	Upacara HUT RI	17 Agustus 2018
4	Idul Adha 1438 H	22 Agustus 2018
5	Santunan yatim piatu	10 September 2018
6	Tahun Baru Islam 1439 H	11 September 2018
7	MID Semester (UTS)	24-28 September 2018
8	Upacara Kesaktian Pancasila	1 Oktober 2018
9	Hari Batik Nasional	3 Oktober 2018
10	Upacara Sumpah Pemuda	28 Oktober 2018
11	Upacara Hari Pahlawan	10 November 2018
12	Maulid Nabi Muhammad SAW	20 November 2018
13	Ujian Semester Ganjil	3-7 Desember 2018
14	PERJUSA	14-15 Desember 2018
15	Pembagian rapor	21 Desember 2018
16	Libur Natal	25 Desember 2018
17	Libur semester ganjil	26-31 Desember 2018
18	Libur Tahun Baru Masehi	1 Januari 2019
19	Libur semester ganjil	2-5 Januari 2019
20	Libur Tahun Baru Imlek	5 Februari 2019
21	Try Out 1	25-28 Februari 2019
22	Ujian Tengah Semester Genap	12,13,14 Maret 2019
23	Pesta Besar Siaga	15-16 Februari 2019
24	Libur Hari Raya Nyepi	7 Maret 2019
25	Libur Wafat Yesus Kristus	19 April 2019
26	Perkiraan US SMA, SMK/SMP, MTs	2,3,4,5 April 2019
27	Perkiraan US SMA, SMK/SMP,	9,10,11,12 April 2019

	MTs	
28	Libur Isra' Mi'raj Nabi Muhammad	3 April 2019
29	Upacara Perayaan Hari Kartini	22 April 2019
30	Ujian Praktik	23-31 April 2019
31	USBN SD	8-31 April 2019
32	Libur Hari Buruh	1 Mei 2019
33	Perkiraan USMBD	2,3,4 Mei 2019
34	Perkiraan USMBD	6,7,8,9 Mei 2019
35	Libur awal bulan puasa	5-6 Mei 2019
36	USBN SD	14-16 Mei 2019
37	Perkiraan USMBD	21,22,23 Mei 2019
38	Libur Hari Raya Waisak	29 Mei 2019
39	Upacara Hari Lahir Pancasila	1 Juni 2019
40	Libur sebelum hari raya idul fitri	1-3 Juni 2019
41	Libur hari raya idul fitri	4-5 Juni 2019
42	Libur sesudah hari raya idul fitri	6-12 Juni 2019
43	Ujian semester genap	17-21 Juni 2019
44	Penyerahan rapot akhir tahun ajaran	28 Juni 2019
45	Libur semester genap	1-12 Juni 2019

**Sumber: Kepala Sekolah, Program Kerja SDN Rawamangun 01 Tahun Ajaran 2018/2019 (Data lapangan, diolah peneliti, 2018)**

Proses penyusunan program dilakukan secara musyawarah dalam rapat kerja tahunan. Selama rapat berlangsung, terjadi diskusi antara kepala sekolah dengan guru-guru dan juga staff sekolah.

Hasil rapat antara kepala sekolah, dewan guru dan staff diumumkan secara langsung dengan ditempel dipapan informasi sekolah. Apabila hasil keputusan kepala sekolah berkaitan dengan murid dan orangtua murid, maka hasil keputusan akan dibagikan dalam bentuk surat edaran yang ditujukan kepada orangtua siswa. Misalnya hasil keputusan tentang jadwal Ujian Kenaikan Kelas, Ujian Tengah Semester, waktu pembagian rapor dan lain sebagainya.

Pada saat mengadakan forum rapat atau musyawarah untuk menentukan suatu kebijakan, terkadang terjadi perbedaan pendapat dari peserta rapat. Sehingga menimbulkan pihak pro dan kontra terhadap keputusan yang akan diambil oleh kepala sekolah. Perbedaan pendapat merupakan hal biasa dalam suatu rapat, setiap pendapat yang muncul, baik pro ataupun kontra, kepala sekolah yakin bahwa semuanya untuk kemajuan SDN Rawamangun 01 Pagi.

Untuk mengatasi perbedaan pendapat antara anggota rapat, kepala sekolah bertindak sebagai pencari solusi yang terbaik. Apabila rapat sudah berlangsung lama tetapi belum mencapai mufakat, kepala sekolah melakukan pendekatan-pendekatan terhadap pihak yang kontra. Pendekatan tersebut misalnya dengan mengajak diskusi secara personal dan memberikan pemahaman sampai pihak yang kontra sepakat dengan keputusan yang ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan suatu lembaga pendidikan sangat berperan dalam pengambilan keputusan. Setiap keputusan akhir terkait kebijakan dan program sekolah ada pada kepala sekolah sehingga keputusan tersebut dapat memajukan sekolah.

Proses pengambilan keputusan dilakukan oleh kepala sekolah SDN Rawamangun 01 Pagi secara sistematis dalam menyusun program-program tahunan melalui berbagai tahapan. Tahap pertama

yaitu mengidentifikasi permasalahan yang ada. Kepala sekolah terlebih dahulu melakukan identifikasi terhadap program-program sekolah yang akan ditetapkan untuk tahun ajaran berikutnya. Identifikasi program dilakukan dengan cara melakukan analisis SWOT dan analisis kebutuhan atau *need assessment*. Proses identifikasi melibatkan tim kecil yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. Hasil identifikasi berupa data tentang berbagai program-program meliputi bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana serta bidang tata usaha.

Tahap kedua yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan adalah mendefinisikan masalah. Kepala sekolah mendefinisikan program-program-program yang telah didefinisikan serta menentukan tujuan yang akan dicapai dari program-program yang akan ditetapkan. Program-program tersebut meliputi bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana serta tata usaha. Dalam melakukan pendefinisian program, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. Hasil dari pendefinisian program ini adalah indikator keberhasilan, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dalam setiap program.

Tahap ketiga yaitu mencari dan mengembangkan alternatif keputusan untuk mempertimbangkan dampak positif dan negatif alternatif pilihan yang ada. Program-program yang telah diidentifikasi dan didefinisikan kemudian dicari alternatifnya. Pencarian alternatif ini bertujuan untuk mengantisipasi apabila program yang telah direncanakan tersebut tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Oleh karena itu pada tahap ini kepala sekolah mengadakan forum atau musyawarah yang melibatkan para wakil, dewan guru, staf. Dan orang tua siswa. Kepala sekolah mempersilahkan semua pihak yang terlibat dalam forum untuk mengungkapkan ide atau gagasan dan pandangan mereka secara bijaksana terkait alternatif dari program-program sekolah yang akan ditetapkan. Setelah kepala sekolah mendapatkan alternatif program sekolah yang terbaik yaitu alternatif program yang memiliki banyak dampak positif dan memiliki dampak negatif, dan alternatif program tersebut telah disepakati oleh anggota rapat, maka kepala sekolah menetapkan secara resmi program tersebut.

Tahap selanjutnya adalah implementasi hasil keputusan, yaitu pelaksanaan dari hasil keputusan yang dibuat oleh kepala sekolah. Keputusan kepala sekolah berlaku untuk semua warga sekolah. Segala keputusan dilaksanakan dengan tanggung jawab baik oleh

kepala sekolah maupun warga sekolah lainnya. Kepala sekolah berpartisipasi aktif sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu kepala sekolah selalu membangun hubungan dan komunikasi yang harmonis dengan warga sekolahnya, sehingga tercipta rasa memiliki dan tanggung jawab bersama atas pelaksanaan program-program sekolah yang telah menjadi keputusan kepala sekolah.

Kemudian tahap akhir yaitu evaluasi. Evaluasi hasil keputusan dilakukan kepala sekolah dengan melihat apakah keputusan yang telah diambil dapat memberikan dampak positif bagi warga sekolah. Dalam tahap evaluasi, kepala sekolah juga melihat *feedback* atau umpan balik dari pelaksanaan program-program sekolah. *Feedback* yang dihasilkan dari pelaksanaan program-program sekolah adalah meningkatnya prestasi yang diraih oleh siswa, guru, dan sekolah dalam bidang akademik maupun non akademik.

Kemudian *follow up* atau tindak lanjut *feedback* yang dihasilkan dari program-program sekolah tersebut yaitu dengan mengadakan musyawarah kembali. Musyawarah tersebut melibatkan guru, staf, dan orang tua yang akan membahas apakah program tersebut masih menguntungkan atau tidak, apakah program tersebut akan dilanjutkan atau tidak, atau program tersebut perlu perbaikan dan sebagainya.

Berdasarkan penjabaran tersebut, maka proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah dapat disajikan dalam *display* data sebagai berikut.



Gambar 4.1 Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

SDN Rawamangun 01 ( Data lapangan, diolah peneliti, 2018)

### 3. Pendelegasian pasca regrouping di SDN Rawamangun01 Pagi

Pendelegasian merupakan pemberian wewenang tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah dengan tujuan agar pekerjaan kepala sekolah dapat selesai tepat waktu. Pemberian tugas tersebut dilakukan untuk membantu kepala sekolah karena begitu banyaknya tugas yang dimiliki kepala sekolah. Pendelegasian diberikan juga bertujuan agar guru- guru atau staff memiliki pengetahuan tambahan serta pengalaman dalam melaksanakan tugas baik dalam *jobdesk* utama maupun diluar *jobdesk* mereka.

Tidak terkecuali yang dilakukan oleh kepala sekolah SDN Rawamangun 01 Pagi. Menurut informan sebagai pemimpin suatu organisasi sekolah tidak akan sanggup melaksanakan segala sesuatu termasuk ke dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu pendelegasian atau pelimpahan wewenang harus dilakukan untuk membantu pekerjaan kepala sekolah agar pekerjaan yang berhubungan dengan sekolah dapat tuntas.

Pendelegasian tersebut penting diberikan kepada guru-guru, wakil kepala sekolah maupun staff karena dalam proses pendelegasian tersebut tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilatih untuk menyelesaikan sehingga nantinya mereka terbiasa untuk melakukan tugas tugas tersebut. Menurut informan pendelagasian

bertujuan agar setiap individu yang ada dalam struktur organisasi dapat fokus dalam melaksanakan tugas. Pendelegasian tersebut dituangkan kedalam *jobdesk* yang dimiliki oleh setiap jabatan dalam struktur organisasi sekolah. Misalkan kepala sekolah memberi tugas kepada wakil kepala sekolah bidang kesiswaan untuk mengatur segala hal yang berkaitan dengan kesiswaan atau misalkan kepala sekolah memberikan tugas kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum mengatur segala hal-hal yang terkait dengan pembelajaran, seperti mengatur jadwal pelajaran, pembagian tugas mengajar, dan lain-lain.

Kepala sekolah SDN Rawamangun 01 Pagi melakukan pendelegasian kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan dua hal yaitu tugas yang diberikan sesuai dengan *jobdesk* yang telah tertera dalam SK (surat keputusan) setiap jabatan dalam struktur organisasi sekolah dan tugas-tugas yang bersifat incidental. Misalnya tugas yang diberikan sesuai dengan *jobdesk* yaitu wakil kurikulum melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran di sekolah, sedangkan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan melaksanakan tugas yang berkaitan dengan siswa disekolah.

Tugas-tugas yang bersifat insidental diberikan kepala sekolah disesuaikan dengan *timing* akan kebutuhan kepala sekolah untuk memberi tugas tersebut. Tugas yang bersifat insidental diberikan ketika kepala sekolah berhalangan untuk melaksanakan tugas tersebut. Oleh karena itu kepala sekolah berwenang untuk mendelegasikan atau melimpahkan wewenang kepada guru atau staff yang di sekolah disesuaikan dengan kompetensi serta bidangnya masing-masing.

Kepala sekolah mendelegasikan tugas kepada seorang guru kelas I. Guru tersebut mendapat tugas tambahan sebagaikoordinator UKS untuk mendampingi perlombaan tandu darurat PMR mula dan perlombaan membuat poster PMR mula dalam rangka Jumbara PMR Tingkat Kota Jakarta Timur. Dalam hal ini pendelegasian yang dilakukan kepala sekolah membuahkan hasil sebagai juara I karena tugas yang diberikan ditujukan kepada orang yang tepat. Contoh lain dari pendelegasian yaitu seorang guru olahraga. Guru tersebut diberikan tugas sebagai pendamping untuk perlombaan futsal antar Sekolah Dasar Kategori Kelas V dan VI. Dalam hal ini pendelegasian juga membuahkan hasil yang cukup memuaskan yaitu sebagai juara II lomba futsal tersebut.

Tahapan yang dilakukan kepala sekolah SDN Rawamangun 01 dalam memberikan tugas yang bersifat insidental yaitu pertama, berdasarkan surat dari pihak luar yang ditujukan kepada sekolah. Kemudian kepala sekolah menganalisis isi surat tersebut. Jika telah dipahami surat tersebut akan ditujukan kebagian yang sudah sesuai maka kepala sekolah menugaskan bidang terkait untuk menindaklanjuti. Selanjutnya kepala sekolah membuat surat tugas untuk guru atau wakil kepala sekolah yang ditunjuk untuk menyelesaikan tugas tersebut. Pendelegasian tersebut diberikan tergantung pada kondisi yang menuntut mereka untuk menerima pelimpahan wewenang yang dari kepala sekolah. Setiap pendelegasian wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah yang bersifat resmi biasanya disertai dengan surat tugas yang diberikan kepala sekolah.

Misalkan kepala sekolah mendapat surat undangan mengenai bimbingan teknis Bahasa Indonesia, maka kepala sekolah menugaskan seorang guru kelas yang memiliki keahlian tersebut untuk mengikuti kegiatan bimbingan teknis Bahasa Indonesia disertai dengan surat tugasnya. Contoh lainnya misalkan kepala sekolah mendapat telepon dari suku dinas pendidikan untuk mengambil surat yang ditujukan kepala sekolah, maka kepala sekolah

menugaskan kepada operator sekolah untuk mewakili kepala sekolah untuk mengambil surat tersebut.

Kepala sekolah memiliki pedoman dalam memberikan tugas dan pelimpahan wewenang kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Pedoman tersebut berguna bagi kepala sekolah dalam menentukan tugas yang akan diberikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai bidang keahliannya masing-masing. Adapun pedoman tersebut yaitu kepala sekolah harus mengetahui *jobdesk* yang dimiliki setiap bagian di dalam struktur organisasi sekolah.

Dalam pemilihan delegat, kepala sekolah menganalisis konten dari tugas yang akan diberikan. Selanjutnya tugas tersebut diberikan kepada orang yang sesuai dengan *jobdesk* nya. Kepala sekolah mempunyai penilaian tersendiri terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Sehingga dalam mendelegasikan tugas, kepala sekolah mengetahui tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang cocok diberikan tugas tersebut. Selain itu jika kepala sekolah akan memberikan tugas namun orang yang akan ditugaskan tidak ada ditempat maka kepala sekolah memberikan tugas sesuai dengan *timing* atau waktu yang dibutuhkan. Artinya, pada saat tugas tersebut harus segera diselesaikan sedangkan kepala sekolah berhalangan

untuk menyelesaikan tugas namun orang yang akan didelegasi tidak ada maka kepala sekolah memberikan tugas kepada orang yang dipercayai untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Kepala sekolah SDN Rawamangun 01 melakukan pelimpahan wewenang kepada yang sesuai dengan bidangnya. Misalnya, tugas yang akan diberikan kepala sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan maka kepala sekolah memberikan tugas kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Informan mengatakan bahwa tugas-tugas tersebut diberikan oleh kepala sekolah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Adapun tugas yang diterima oleh tenaga pendidik dari kepala sekolah yaitu sebagai berikut :

a. Guru

Adapun tugas yang diterima oleh guru yaitu mengajar, absensi siswa, menyelesaikan permasalahan siswa yang ada di kelas, menyusun laporan hasil belajar siswa, mengisi rapor siswa, membimbing siswa yang mengikuti lomba, koordinator UKS, Sarana Prasarana, Pramuka, Bimbingan Rohani, Perpustakaan, UKS dan sebagainya.

b. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum

Adapun tugas yang diterima wakil kepala sekolah bidang kurikulum yaitu : mengatur jadwal pelajaran, mengatur

penyelenggaraan Ujian Nasional, menghadiri rapat yang berkaitan dengan kurikulum, dan sebagainya.

c. Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan

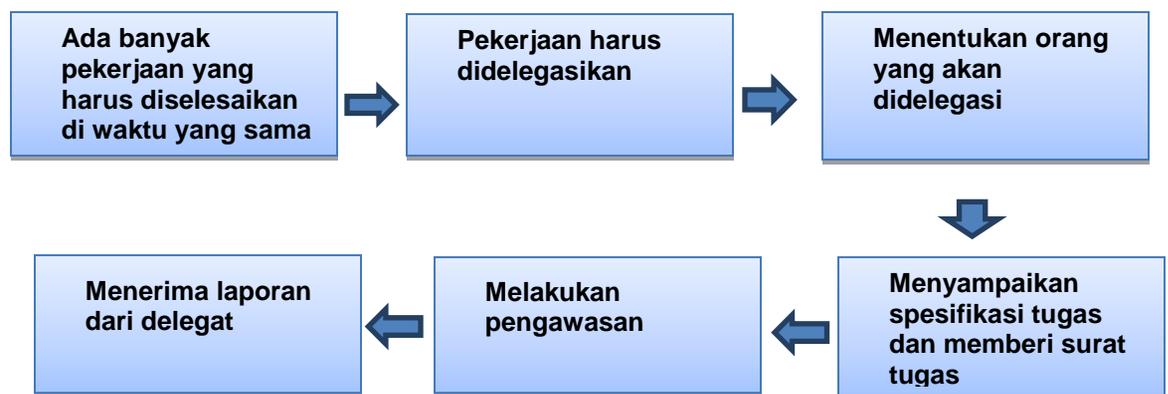
Adapun tugas yang diterima wakil kepala sekolah bidang kesiswaan yaitu : menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada siswa di sekolah, menghadiri surat undangan atau rapat kerja, membimbing siswa yang mengikuti lomba dan sebagainya.

Menurut informan setelah kepala sekolah menentukan orang yang akan didelegasi maka kepala sekolah menjelaskan spesifikasi tugas kepada tenaga pendidik atau tenaga kependidikan. Spesifikasi tugas tersebut diberikan agar tenaga pendidik atau tenaga kependidikan dapat memahami konten tugas serta hasil yang akan dicapai dari tugas tersebut.

Kepala sekolah melakukan pengawasan pendelegasian dengan meminta laporan terhadap hasil dari tugas yang telah dilaksanakan. Laporan tersebut dapat disampaikan melalui lisan maupun tulisan. Untuk laporan yang disampaikan secara tulisan biasanya tenaga pendidik atau tenaga kependidikan membuat catatan hasil tugas ataupun dengan memanfaatkan media elektronik seperti *word* untuk membuat laporan hasil kegiatan. Kepala sekolah juga

memanfaatkan media elektronik *sms* atau *whatsapp* sebagai penerimaan laporan jika hal tersebut diperlukan.

Berdasarkan penjabaran tersebut, maka proses pendelegasian yang dilakukan kepala sekolah dapat disajikan dalam *display* data sebagai berikut.



Gambar 4.2 Proses Pendelegasian di SDN Rawamangun 01 ( Data lapangan, diolah peneliti, 2018)

#### 4. Manajemen konflik pasca regrouping di SDN Rawamangun 01 Pagi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti mulai dari pengamatan, wawancara, dan studi dokumen, peneliti berupaya membaca manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah SDN Rawamangun 01 Pagi. Menurut kepala sekolah setelah regrouping terjadi permasalahan. Salah satunya konflik antar guru UMP dan guru honorer.

Konflik yang terjadi di SDN Rawamangun 01, karena pasca regrouping kepala sekolah yang sebelum sekarang salah langkah dalam membuat kebijakan. Kebijakan yang dimaksud yaitu meratakan gaji guru honorer dan UMP menjadi sama rata. Akhirnya terjadi konflik antar guru UMP dan honorer tersebut. Disini peran kepala sekolah sangat penting untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Kemudian kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah dalam menangani permasalahan agar menemukan solusi terbaik. Kepala sekolah mengetahui adanya konflik dari laporan dari guru-guru disekolah

Kepala sekolah SDN Rawamangun 01 dalam menyelesaikan permasalahan ini mempunyai cara yaitu pertama mengumpulkan guru yang UMP disuatu kelas. Disana kepala sekolah memberikan keputusan bahwa gaji UMP tidak akan dipotong lagi dan menikmati penuh gajinya masing-masing. Di hari selanjutnya kepala sekolah mengumpul kan guru honorer murni diruangan kelas dan membicarakan permasalahan yang terjadi. Kepala sekolah membuat kebijakan tidak akan meratakan gaji guru honorer dan UMP, karena kalau sesuai peraturan gaji UMP yang diberikan dari pemerintah tidak boleh dipotong. Lalu kepala sekolah memberikan opsi kepada guru honorer yaitu jika tidak

setuju dengan kebijakan yang dibuat kepala sekolah boleh meninggalkan SD ini, karena sekolah hanya mampu membiayai gaji guru honorer dari dana BOS saja.

Setelah guru honorer setuju dengan kebijakan kepala sekolah tersebut, esok harinya kepala sekolah mengumpulkan seluruh guru untuk membicarakan hal tersebut. Menurut informan setelah hal ini dibicarakan di forum, permasalahan sudah selesai. Disini kepala sekolah menggunakan cara kompromi dengan guru honorer agar permasalahan dapat terselesaikan. Kemudian setelah berjalannya kebijakan tersebut kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap kebijakan yang dibuat dengan melihat apakah keadaan disekolah sudah kondusif setelah kebijakan itu dilaksanakan dan ternyata sampai sekarang berjalan dengan lancar.

Berdasarkan penjabaran tersebut, maka proses pendelegasian yang dilakukan kepala sekolah dapat disajikan dalam *display* data sebagai berikut.



**Gambar 4.3** Proses manajemen konflik di SDN Rawamangun 01 ( Data lapangan, diolah peneliti, 2018)

## **B. Temuan Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti mulai dari pengamatan, wawancara, dan studi dokumen. Berikut disajikan temuan penelitian berdasarkan sub fokus:

### **1. Pengambilan Keputusan Pasca Regrouping**

Temuan penelitian yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah SDN Rawamangun 01 Pagi dilakukan secara sistematis sesuai kaidah-kaidah yang ditetapkan bersifat partisipatif, sehingga memudahkan kepala sekolah mengimplementasikan kepemimpinannya.

Model pengambilan keputusan yang sering digunakan kepala sekolah SDN Rawamangun 01 adalah model *participative decision making*. Kepala sekolah melibatkan bawahan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Pihak-pihak yang ikut terlibat dalam pengambilan keputusan suatu program atau kebijakan sekolah yaitu dewan guru, staff, serta orang tua siswa.

## **2. Pendelegasian Pasca Regrouping**

Pendelegasian merupakan pemberian wewenang tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan. Pendelegasian tersebut dilakukan bertujuan untuk membantu menyelesaikan tugas pimpinan. Untuk itu kepala sekolah SDN Rawamangun 01 Pagi melakukan pendelegasian kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar tugas yang yang begitu kompleks yang dimiliki oleh kepala sekolah kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berguna agar tugas-tugas kepala sekolah dapat selesai tepat waktu.

Pendelegasian yang diberikan oleh kepala sekolah disesuaikan dengan spesifikasi tugas yang akan diberikan berupa jobdesk dan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Adapun tugas yang diberikan oleh kepala sekolah bersifat terstruktur dan keseharian yang dinamakan jobdesk utama

tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam membantu kepala sekolah. Misalnya, kepala sekolah menugaskan wakil kepala sekolah dalam bidang kurikulum untuk mengatur penyelenggaraan pelaksanaan Ujian Nasional. Pada kegiatan tersebut yang menjadi panitia utama adalah kepala sekolah namun panitia pelaksana ditugaskan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum.

Tugas yang bersifat insidental per-kegiatan yang ada tergantung pada kondisi yang menuntut mereka untuk menerima pelimpahan wewenang kepala sekolah. Tugas yang diberikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kompetensi serta kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas tersebut. Misalkan kepala sekolah mendapat telepon dari suku dinas pendidikan untuk mengambil surat yang ditujukan kepala sekolah, maka kepala sekolah menugaskan kepada operator sekolah untuk mewakili kepala sekolah untuk mengambil surat tersebut.

Hasil penelitian yang peneliti lakukan kepala sekolah memberi perintah kepada tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan untuk membuat laporan terhadap hasil dari delegasi tugas yang diberikan. Laporan yang disampaikan kepala sekolah dapat berupa lisan ataupun tulisan dalam bentuk rangkuman catatan hasil kegiatan yang dilakukan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Misalnya,

ketika kepala sekolah memberikan tugas kepada wakil kurikulum untuk menghadiri rapat maka hasil dari rapat tersebut berupa rangkuman yang ditulis di dalam buku catatan ataupun diketik pada *gadget* yang dimiliki oleh tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan.

Jika diperlukan dalam waktu yang harus dilaksanakan maka tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan dapat melaporkan hasil tugas kepada kepala sekolah melalui Short Message Service (SMS). Dalam hal ini kepala sekolah memanfaatkan media dalam penyampaian hasil laporan tugas. Berdasarkan hal tersebut dapat ditemukan bahwa proses penyampaian hasil pendelegasian melalui lisan ternyata lebih efektif karena hasil informasi lebih akurat dan langsung dapat diterima oleh kepala sekolah.

### **3. Manajemen Konflik Pasca Regrouping**

Temuan penelitian yang terkait dengan manajemen konflik yaitu peneliti menemukan konflik antar guru. Menurut kepala sekolah setelah regrouping terjadi permasalahan. Salah satunya konflik antar guru UMP dan guru honorer.

Konflik yang terjadi di SDN Rawamangun 01, karena pasca regrouping kepala sekolah yang sebelum sekarang salah langkah dalam membuat kebijakan. Kebijakan yang dimaksud yaitu meratakan

gaji guru honorer dan UMP menjadi sama rata. Akhirnya terjadi konflik antar guru UMP dan honorer tersebut. Disini peran kepala sekolah sangat penting untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Kemudian kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah dalam menangani permasalahan agar menemukan solusi terbaik. Kepala sekolah mengetahui adanya konflik dari laporan dari guru-guru disekolah dan kepala sekolah menggunakan metode kompromi dalam menyelesaikan konflik

### **C. Pembahasan**

Pada sub bab ini peneliti akan melakukan penyesuaian berdasarkan temuan penelitian dari setiap sub fokus di tempat penelitian dengan justifikasi teori yang ada.

#### **1. Pengambilan Keputusan Pasca Regrouping**

Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah SDN Rawamangun 01 Pagi melalui beberapa tahapan yang sistematis. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan Rivai, bahwa proses pengambilan keputusan terdiri dari beberapa tahapan, yaitu : 1) Identifikasi masalah, 2) mendefinisikan masalah, 3) memformulasikan dan mengembangkan alternatif, 4) implementasi keputusan, dan 5) evaluasi keputusan.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Veithzal Rivai, *Op.Cit.*, h. 152.

Tahapan pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi masalah. Dalam menghadapi suatu permasalahan, kepala sekolah SDN Rawamangun 01 tidak mengambil suatu keputusan secara tergesa-gesa. Setiap ada permasalahan, kepala sekolah selalu mengumpulkan data dan informasi yang berhubungan dengan masalah tersebut. Data dan informasi tersebut dapat diperoleh dari berbagai sumber, misalnya guru atau pegawai sekolah.

Tahap yang kedua adalah mendefinisikan masalah. Pada tahap ini, kepala sekolah akan mengartikan sebuah masalah serta menentukan tujuan dan sasaran yang dapat diukur sebelum mengambil keputusan. Tahap selanjutnya adalah mengembangkan alternatif-alternatif keputusan. Dari beberapa alternatif keputusan yang ada, kepala sekolah SDN Rawamangun 01 akan memilih keputusan yang banyak memberikan dampak positif bagi kemajuan sekolah.

Tahap selanjutnya dalam pengambilan keputusan adalah implementasi hasil keputusan. Implementasi adalah pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil. Kepala sekolah SDN Rawamangun 01 akan menyampaikan hasil keputusan yang telah dibuat kepada pihak-pihak yang terkait dengan keputusan tersebut. Tahap terakhir yaitu evaluasi hasil keputusan. Tahap evaluasi keputusan adalah tahap

yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memastikan bahwa pelaksanaan keputusan yang diambil sesuai dengan tujuan yang dicapai. Jika tujuan tidak tercapai, maka kepala sekolah akan mengubah keputusan dan memilih alternatif keputusan lain.

Dilihat dari siapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan, Kepala Sekolah SDN Rawamangun 01 menggunakan jenis *consultative decision*. hal ini didukung menurut teori yang dikemukakan oleh Schermerhorn, Hunt, dan Osborn ada tiga jenis pengambilan keputusan yaitu: (1) *authority decision*; (2) *consultative decision*; (3) *group decision*.<sup>2</sup>

Dalam *consultative decision*, masukan-masukan tentang permasalahan yang dikumpulkan dari orang lain. Berdasarkan informasi tersebut dan interpretasi atas informasi tersebut maka pengambil keputusan membuat keputusan akhir. Kepala Sekolah SDN Rawamangun 01 dalam mengambil keputusan selalu melibatkan wakil kepala sekolah ,guru-guru, staff yang terkait di bidangnya untuk membantu mengemukakan dan mendefinisikan pendapat mereka mengenai permasalahan atau kesempatan yang sedang dihadapi, kemudian setelah mendengarkan masukan-masukan yang diberikan,

---

<sup>2</sup>Schermerhorn, Hunt, dan Osborn, *op. cit*, h.359

barulah kepala sekolah memutuskan suatu keputusan yang dianggap baik dan membawa dampak positif bagi sekolah.

## 2. Pendelegasian Pasca Regrouping

Kepala sekolah memiliki tugas dalam mengatur penyelenggaraan pendidikan yang ada di sekolah. Untuk itu kepala sekolah menugaskan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk membantu menyelesaikan tugas kepala sekolah. Kepala sekolah SDN Rawamangun 01 memberikan tugas kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah untuk membantu menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan sekolah namun tetap kepala sekolah bertanggung jawab atas tugas tersebut. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Atherton :

Pendelegasian adalah mempercayakan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain untuk menyelesaikan suatu tugas yang didefinisikan dengan jelas dan disetujui di bawah pengawasan anda, sambil tetap memegang seluruh tanggung jawab atas keberhasilan pekerjaan tersebut.<sup>3</sup>

Setiap pendelegasian yang diberikan bertujuan untuk mengurangi beban kerja kepala sekolah kaarena banyaknya tugas kepala sekolah. Selain itu tugas yang diberikan digunakan untuk menambah kemampuan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

---

<sup>3</sup>Ton Atheron, *Op.Cit.*, h,34

agar mampu melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan sekolah. Tujuan dari pendelegasian yang dilakukan oleh kepala sekolah SDN Rawamangun 01 sesuai dengan dua dari tujuh tujuan yang dikemukakan oleh Yukl yaitu, “mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri bawahan dan mengurangi beban kerja pemimpin agar mengelola waktu dengan baik”.<sup>4</sup>

Ketika kepala sekolah SDN Rawamangun 01 akan mendelegasikan tugas dan sudah memahami isi serta tujuan dari tugas tersebut maka kepala sekolah memilih tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas tersebut. Pada saat kepala sekolah telah memilih delegate yang sesuai maka kepala sekolah menjelaskan spesifikasi tugas yang akan dilaksanakan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini sesuai dengan salah satu poin yang dikemukakan oleh Yukl dalam pedoman-pedoman mendelegasikan tanggung jawab yaitu, “spesifikasikan tanggung jawab secara jelas”.<sup>5</sup> Hal tersebut dilakukan agar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memahami pekerjaan yang harus dilakukan serta tujuan yang hendak dicapai dari tugas tersebut.

Dalam pemilihan delegat yang baik, kepala sekolah SDN Rawamangun 01 memiliki tahapan sebagai berikut. Pertama, sesuai

---

<sup>4</sup>Yukl, *Op.Cit.*, h. 120

<sup>5</sup>Yukl, *Op. Cit.*, h. 126-127

dengan *timing*, artinya jika kepala sekolah sedang ada urusan dan orang yang bersangkutan untuk didelegasikan tidak ada maka kepala sekolah akan memberikan tugas kepada orang yang dipercayai, meskipun tidak sesuai bidangnya, dengan catatan bahwa ketika yang sesuai bidang itu tidak ada. Hal tersebut dilakukan karena kepala sekolah harus memutuskan dengan cepat karena tidak mungkin menunggu orang yang sesuai bidangnya sedangkan urusan tersebut harus segera diselesaikan. Kedua, orang yang akan didelegasikan tersebut mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Ketiga, untuk menentukan tersebut kepala sekolah melihat dan menilai kemampuan masing-masing guru dan staff untuk ditempatkan pada bidang yang dibutuhkan kepala sekolah. Tahapan yang dilakukan kepala sekolah ysesuai dengan yang dikemukakan oleh Heller dalam langkah-langkah pemilihan delegat yang baik yaitu, “memutuskan dengan cepat, bersifat obyektif, dan menilai staf”.<sup>6</sup>

Adapun tugas-tugas yang diberikan oleh kepala SDN Rawamangun 01 kepada tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan yaitu berupa tugas-tugas yang berkaitan dengan jobdesk yang dimiliki oleh setiap individu. Seharusnya tugas tersebut adalah tugas kepala sekolah namun jika tugas tersebut dapat

---

<sup>6</sup>Heller, *Op.Cit.*, h, 28-29

dilakukan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan maka kepala sekolah memberi delegasi untuk melakukan tugas tersebut. Tugas yang diberikan oleh kepala sekolah karena pada saat yang diperlukan kepala sekolah berhalangan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Oleh karena itu kepala sekolah mendelegasikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Misalkan kepala sekolah mendapatkan undangan menghadiri rapat pada dua tempat yang bersamaan maka kepala sekolah mendelegasikan salah satu tugas tersebut kepada yang sesuai dengan konteks rapat tersebut sesuai dengan empat diantara enam point yang dikemukakan oleh Yukl dalam tugas-tugas yang dapat didelegasikan yaitu:

1. Delegasikan tugas-tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan
2. Delegasikan tugas yang mendesak namun bukan yang merupakan prioritas tinggi
3. Delegasikan tugas yang relevan bagi karier seorang bawahan
4. Delegasikan tugas yang memiliki kesulitan yang sesuai<sup>7</sup>

### **3. Manajemen Konflik Pasca Regrouping**

Kepala sekolah SDN Rawamangun 01 dalam menyelesaikan permasalahan ini mempunyai cara yaitu pertama mengumpulkan guru yang UMP disuatu kelas. Disana kepala sekolah memberikan keputusan bahwa gaji UMP tidak akan dipotong lagi dan menikmati

---

<sup>7</sup>Yukl, *Op. Cit.*, h. 124-126

penuh gajinya masing-masing. Di hari selanjutnya kepala sekolah mengumpulkan guru honorer murni di ruangan kelas dan membicarakan permasalahan yang terjadi. Kepala sekolah membuat kebijakan tidak akan meratakan gaji guru honorer dan UMP, karena kalau sesuai peraturan gaji UMP yang diberikan dari pemerintah tidak boleh dipotong. Lalu kepala sekolah memberikan opsi kepada guru honorer yaitu jika tidak setuju dengan kebijakan yang dibuat kepala sekolah boleh meninggalkan SD ini, karena sekolah hanya mampu membiayai gaji guru honorer dari dana BOS saja.

Setelah guru honorer setuju dengan kebijakan kepala sekolah tersebut, esok harinya kepala sekolah mengumpulkan seluruh guru untuk membicarakan hal tersebut. Menurut informan setelah hal ini dibicarakan di forum, permasalahan sudah selesai. Disini kepala sekolah menggunakan cara kompromi dengan guru honorer agar permasalahan dapat terselesaikan. Kemudian setelah berjalannya kebijakan tersebut kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap kebijakan yang dibuat dengan melihat apakah keadaan di sekolah sudah kondusif setelah kebijakan itu dilaksanakan dan ternyata sampai sekarang berjalan dengan lancar.

Hal-hal yang dilakukan kepala sekolah dalam penyelesaian sesuai dengan pendapat Rivai yaitu yaitu dominasi atau penekanan,

kompromi dan pemecahan masalah integratif.<sup>8</sup> Disini kepala sekolah menggunakan cara kompromi melalui jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang bertikai dan salah satu sub dari kompromi yaitu pemisahan (*separation*) yang berarti pihak-pihak yang sedang bertikai dipisahkan sampai mereka mencapai tujuan.

---

<sup>8</sup>Rifai, *Op.Cit.*, h.515.