BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

1. Gambaran Umum SMA Bosowa Bina Insani Bogor

a. Sejarah SMA Bosowa Bina Insani Bogor

SMA Bosowa Bina Insani Bogor merupakan sekolah dengan bernafaskan islami. Sekolah ini didirikan pada tahun 1956. Sekolah ini dinaungi oleh Bosowa Foundation. Pada awalnya sekolah ini bernama SMA Bina Insani Bogor berdiri pada tahun 1995. Pendiri dari yayasan ini adalah Mukhtar Mandala. Ada tiga faktor mengapa sekolah ini beridiri. Pertama beliau memiliki obsesi dari Mukhtar Mandala untuk membangun sekolah yang bagus dan berkualitas serta diminati oleh masyarakat khususnya orang islam. Karena beliau mengetahui bahwa di daerah bogor sekolah yang bagus yaitu sekolah misionaris pada tahun tersebut. Di bogor sekolah yang bagus pada tahun tersebut adalah sekolah Regina Pacis yang merupakan sekolah beragama Kristen. Karena pada saat itu sekolah islam terkesan dengan sekolah yang tidak bagus, kumuh, kotor, dan tidak berprestasi. Faktor yang kedua yaitu ingin mengimbangi dengan sekolah kristen tersebut, beliau ingin bersaing bahwa sekolah islam itu harus terdepan. Faktor ketiga

kebetulan beliau memiliki keluarga yaitu Ibu Hj. Ena. Beliau merupakan mantan kepala SDN Polisi 4 beliau pensiun dari sekolah tersebut.

Pada tahun 2012 yayasan Bina Insani beralih menjadi yayasan Bosowa Bina Insani. Peralihan ini dikarenakan *dropping* suntikan dana yang berkurang karena *owner* tidak sanggup untuk melengkapi biaya-biaya sekolah. Oleh karena itu beliau melepaskan Yayasan Bina Insani ke bapak HM Aksa Mahmud yang merupakan keluarga dari Bapak Jusuf Kalla. Setelah Bosowa masuk ke dalam Yayasan Bina Insani maka sekolah menyediakan program *boarding* bagi siswa-siswa yang ada di luar daerah. Yayasan Bosowa Bina Insani juga memiliki program internasional yang merujuk pada kurikulum *Cambridge*. Sehingga bagi lulusan inter siswa akan bisa masuk ke sekolah yang ada di luar negeri karena mereka telah memiliki bekal dari kurikulum *Cambridge* yang dimiliki.

b. Gambaran Umum SMA Bosowa Bina Insani Bogor

SMA Bosowa Bina Insani Bogor berlokasi di Jl. K.H. Sholeh Iskandar, kecamatan, Tanah Sareal, Bogor.

1) Visi SMA Bosowa Bina Insani Bogor

Menjadi lembaga pendidikan Islam yang terdepan dalam melahirkan generasi yang cerdas, sholeh, disiplin, inovatif, dan kompetitif dalam kancah kehidupan global.

Indikator Visi :

SMA Bosowa Bina Insani menjadi lembaga pendidikan Islam yang mampu melahirkan generasi muda yang memiliki karakteristik, sebagai berikut:

a) Menguasai ilmu pengetahuan & teknologi.
b) Beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT.
c) Berkepribadian mandiri dan memiliki semnagat disiplin yang tinggi.
d) Memiliki kepekaan sosial dan berjiwa inovatif.
e) Mampu bersaing secara global di dunia internasional.

2) Misi SMA Bosowa Bina Insani Bogor

a) Menciptakan iklim belajar yang kondusif dengan lingkungan yang nya man.
b) Mengembangkan sekolah yang bernafaskan Islam.
c) Menumbuhkan sikap dan jiwa kepemimpinan, kemandirian, dan kepekaan sosial dalam integritas pribadi yang tangguh dan disiplin.

d) Mewujudkan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan selaras dengan tuntutan dan perubahan zaman.
e) Menumbuhkan semangat dan budaya belajar yang tinggi dalam meraih prestasi.

Indikator Misi :

a) Penciptaan lingkungan yang bersih, indah dan nyaman.
b) Penyediaan fasilitas pembelajaran yang memadai berbasis ICT.
c) Pengembangan kurikulum terpadu yang bermuatan iman dan takwa.
d) Pembinaan keagamaan yang komprehensif.
e) Peningkatan kualitas pembinaan kesiswaan melalui kegiatan ektrakurikuler dan keorganisasian.
f) Peningkatan kualitas kedisiplinan siswa.
g) Penciptaan lingkungan belajar yang sehat dan kompetitif.
h) Pemberian apresiasi bagi siswa yang berprestasi.
i) Pembiasaan penggunaan bilingual dalam kegiatan belajar mengajar.
j) Lulusan Sekolah Bosowa Bina Insani mampu bersaing di lembaga pendidikan yang lebih tinggi terbaik di dalam maupun luar negeri.

3) Tujuan SMA Bosowa Bina Insani Bogor

Akademis

a) Meningkatkan perolehan nilai kriteria ketuntasan minimal (KKM) dan rata-rata semester.
b) Meningkatkan perolehan nilai rata-rata Ujian Nasional dan Ujian Sekolah.
c) Menaikkan peringkat sekolah di tingkat kota dan provinsi.
d) Meningkatkan persentase siswa yang diterima di Perguruan Tinggi Favorit di dalam dan luar negeri.
e) Menjadikan sekolah yang memiliki prestasi dalam Olimpiade Sains, baik tingkat Nasional maupun Internasional.

Non Akademis

a) Meningkatkan pembinaan kecerdasan emosi dan spiritual siswa.
b) Meningkatkan pembinaan kedisiplinan, kemandirian, dan kepemimpinan.
c) Memberikan layanan yang terbaik bagi pertumbuhan dan perkembangan siswa secara optimal.
d) Meningkatkan potensi dan prestasi siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler.

c. Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Sekolah yang berkualitas tentu memiliki sumber daya manusia yang baik dalam membantu terselenggaranya pendidikan di sekolah. Agar hal tersebut dapat terwujud diperlukan komponen-komponen pendidikan yang saling terintegrasi satu dengan yang lainnya. Salah satu komponen penting yang harus ada yaitu tenaga pendidik dan kependidikan. Tenaga pendidik yang dimiliki oleh SMA Bosowa Bina Insani berjumlah dua puluh delapan orang guru yang terdiri dari dua puluh enam orang guru tetap dan dua orang guru tidak tetap.

Tabel 4.1 Jumlah Tenaga Pendidik
SMA Bosowa Bina Insani
Tahun Ajaran 2014/2015

Ijazah Tertinggi	Status Kepegawaian	
	Guru tetap	Guru tidak tetap
S3	-	-
S2	4	
S1	22	2
D3	0	-
D2/D1/SLTA	-	-
SLTP	-	-
SD	-	-
Jumlah	26	2

Sumber : Administrator, Jumlah Tenaga Pendidik SBBI Bogor
(Data peneliti, Diolah oleh Peneliti, 2015)

Tenaga kependidikan yang dimiliki oleh SMA Bosowa Bina Insani terdiri dari 2 orang Staf tata usaha, 1 orang laboran, 2 orang pustakawati, 3 orang petugas kebersihan, 1 orang petugas kebun, dan 3 orang satpam. Semua tenaga kependidikan di sekolah ini adalah pegawai tetap. Untuk tenaga laboran dan pustakawati menjadi satu antara setiap unit yang ada di yayasan.

d. Peserta Didik

Jumlah peserta didik yang dimiliki oleh SMA Bosowa Bina Insani yaitu 306 siswa. Target penerimaan peserta didik di sekolah ini yaitu peserta didik yang dengan pengahsilan orang tua menengah ke atas. Selain itu penerimaan siswa baru di sekolah ini terdiri dari tiga tahap. Untuk gelombang I sekolah menerima semua jenis siswa yang mendaftar karena sekolah tidak memiliki kriteria khusus di dalam penerimaan peserta didik baru. Gelombang kedua adanya test yang harus dilalui oleh peserta didik. Untuk tahap ketiga test semakin sulit karena ini adalah tahap terakhir untuk penerimaan siswa baru.

Tabel 4.3 Jumlah Siswa SMA Bosowa Bina Insani
Tahun Ajaran 2014/2015

Keadaan Siswa	Tahun Pelajaran	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII	Jumlah
Jumlah Siswa	2010/2011	76	91	60	227
	2011/2012	81	71	90	242
	2012/2013	102	80	71	253
	2013/2014	108	99	76	283
	2014/2015	107	102	97	306
Jumlah Rombel	2010/2011	4	4	3	11
	2011/2012	4	4	4	12
	2012/2013	4	4	4	12
	2013/2014	5	4	4	13
	2014/2015	5	5	4	14
Jumlah yang mengulang	2010/2011	0	0	0	1
	2011/2012	0	2	0	2
	2012/2013	0	2	0	2
	2013/2014	0	2	0	2
	2014/2015	0	1	0	1

Sumber : Administrator, Daftar Sarana dan Prasarana SBBI Bogor (Data peneliti, Diolah oleh Peneliti, 2015)

f. Sarana dan Prasarana SMA Bosowa Bina Insani Bogor

Sarana dan prasarana merupakan salah satu komponen pendidikan yang penting untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tanpa sarana dan prasarana yang memadai, kegiatan belajar mengajar tidak berjalan optimal.

2. Kepemimpinan Kepala sekolah dalam melakukan pendelegasian pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SMA Bosowa Bina Insani Bogor

Pendelegasian merupakan pemberian wewenang tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah dengan tujuan agar pekerjaan kepala sekolah dapat selesai dengan tepat waktu. Pemberian tugas tersebut dilakukan untuk membantu kepala sekolah karena begitu banyak tugas yang dimiliki oleh kepala sekolah. Pendelegasian diberikan juga bertujuan agar tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan memiliki pengetahuan tambahan serta pengalaman dalam melaksanakan tugas baik dalam *jobdesk* utama maupun tugas di luar *jobdesk* mereka.

Tidak terkecuali yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Bosowa Bina Insani. Menurut informan sebagai pimpinan kepala sekolah tidak akan sanggup melakukan segala sesuatu termasuk ke dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu pendelegasian atau pelimpahan wewenang harus dilakukan agar meringankan pekerjaan kepala sekolah dan agar pekerjaan yang berhubungan dengan sekolah dapat tuntas.

Pendelegasian tersebut penting diberikan kepada tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan karena dalam proses pendelegasian tersebut tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

dilatih untuk menyelesaikan tugas sehingga nantinya mereka terbiasa untuk melakukan tugas-tugas tersebut. Menurut informan pendelegasian bertujuan agar setiap individu yang ada dalam struktur ogranisasi dapat fokus dalam melaksanakan tugas. pendelegasian tersebut dituangkan ke dalam setiap *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 memberi ugas epada wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk mengatur hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pembelajaran seperti mengatur jadwal sekolah, jadwal mengajar guru, dan lain-lain. Hal tersebut dilakukan oleh kepala sekolah agar tidak terjadi *overload* pekerjaan yang dilakukan oleh tiap individu.

Kepala sekolah SMA Bosowa Bina Insani melakukan pendelegasian kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan dua hal yaitu tugas yang diberikan sesuai dengan *jobdesk* yang telah tertera di dalam Surat Keputusan (SK) setiap jabatan dalam struktur organisasi sekolah dan tugas-tugas yang bersifat insidental. Misalkan tugas yang diberikan sesuai dengan *jobdesk* yaitu wakil kurikulum melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran di sekolah, wakil kesiswaan

melaksanakan tugas yang berkaitan dengan siswa di sekolah. Contoh lainnya wakil sarana prasarana melaksanakan tugas yang berkaitan dengan fasilitas yang ada di sekolah, guru melaksanakan tugas untuk mengajar sesuai dengan bidangnya, serta TU melaksanakan tugas yang berkaitan dengan administrasi sekolah.

Tugas-tugas insidental yang diberikan oleh kepala sekolah disesuaikan dengan *timing* akan kebutuhan kepala sekolah untuk memberi tugas tersebut. Tugas yang bersifat insidental diberikan oleh kepala sekolah dikarenakan kepala sekolah berhalangan untuk melakukan tugas tersebut. Oleh karena itu kepala sekolah melimpahkan wewenang kepada tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yanga ada di sekolah di sesuaikan dengan kompetensi serta bidangnya masing-masing.

Kepala sekolah mendelegasikan tugas kepada wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dengan jabatan sebagai guru matematika untuk membimbing siswa lomba Olimpade Matematika UMM dan siswa tersebut mendapatkan Juara 1 Rayon Bogor. *Jobdesk* wakil kepala sekolah bidang kesiswaan yaitu lainnya sebagai guru matematika dan informan berhasil melaksanakan tugas karena siswa tersebut mendapat juara dalam olimpiade terkait. Dalam hal ini pendelegasian yang diberikan kepala sekolah membuahkan hasil

bahwa mutu sekolah dapat terlihat dari siswa yang berprestasi dari ajaran dan arahan guru di sekolah.

Peningkatan mutu sekolah melalui pemberdayaan juga dibuktikan oleh hasil yang diperoleh dari bimbingan dan ajaran dari guru mata pelajaran ekonomi yaitu membimbing siswa mengikuti kegiatan *Business Plan Competition Indie Biz Madania Festival.* Kegiatan ini ditunjuk 4 orang siswa untuk mengikuti lomba tersebut. dari kegiatan ini siswa-siswa tersebut memperoleh peringkat kedua dari sekolah-sekolah yang ikut serta pada kegiatan tersebut. hal ini sangat membanggakan sekolah dan berdampak pada peningkatan mutu sekolah karena memiliki siswa-siswa yang berprestasi dan guru-guru yang berkualitas di bidangnya.

Tahapan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Bosowa Bina Insani dalam memberikan tugas yang bersifat insidental yaitu pertama, berdasarkan surat dari pihak ekstern yang ditujukan kepada kepala sekolah. Setelah itu kepala sekolah menganalisis konten surat tersebut. Jika telah diketahui surat tersebut diarahkan kebagian yang sudah sesuai maka kepala sekolah menugaskan bidang terkait untuk menindaklanjuti. Selanjutnya kepala sekolah membuat surat tugas untuk tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang ditugaskan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Pendelegasian tersebut diberikan tergantung pada kondisi yang menuntut mereka untuk menerima

pelimpahan wewenang yang dari kepala sekolah. Setiap pelimpahan 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 MGMP ekonomi, maka kepala sekolah menugaskan guru mata pelajaran ekonomi untuk mengikuti kegiatan MGMP tersebut disertai dengan surat tugasnya. Contoh lainnya misalkan kepala sekolah mendapat telefon dari dinas pendidikan untuk mengambil surat yang ditujukan oleh kepala sekolah, maka kepala sekolah menugaskan pegawai TU untuk mewakili kepala sekolah mengambil surat tersebut.

Kepala sekolah memiliki pedoman di dalam memberikan tugas dan pelimpahan wewenang kepada tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan. Pedoman tersebut berguna bagi kepala sekolah dalam menentukan tugas yang akan diberikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai bidangnya masing-masing. Adapun pedoman tersebut yaitu kepala sekolah harus mengetahui *jobdesk* yang dimiliki setiap bagian di dalam struktur organisasi sekolah. selanjutnya dengan adanya *jobdesk* yang jelas maka kepala sekolah harus memengang Surat Keputusan (SK) dari yayasan mengenai *jobdesk* tersebut sehingga kepala sekolah dapat memberikan tugas kepada tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan dengan layak dan sesuai.

Selain *jobdesk* dan SK maka kepala sekolah harus memegang Standar Operasioal program (SOP) dari yayasan mengenai rincian hal-hal tugas yang dimiliki oleh setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pedoman tersebut dijadikan acuan dasar bagi kepala sekolah dalam memberikan tugas tambahan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Setelah adanya pedoman tersebut maka kepala sekolah memiliki otoritas untuk memberi tugas kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Ketika kepala sekolah akan memberikan tugas terlebih dahulu kepala sekolah harus memahami konten dan tujuan dari pemberian tugas tersebut. Setelah jelas alasan pemberian tugas diberikan maka kepala sekolah memilih tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan yang akan ditugaskan.

Proses pemilihan delegat yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan menganalisis konten dari tugas yang akan diberikan. Selanjutnya tugas tersebut diberikan kepada orang yang sesuai dengan *jobdesk*nya. 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 mandat atau tugas kepada orang

yang dipercayai untuk menyelesaikan tugas tersebut dengan catatan memiliki pengalaman dan layak untuk diberikan tugas tersebut.

Kepala sekolah SMA Bosowa Bina Insani tidak akan memberikan pelimpahan kepada yang bukan bidangnya. Misalnya, tugas yang akan diberikan kepala sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan maka kepala sekolah memberikan tugas kepada wakil dibidang kurikulum. Informan mengatakan bahwa tugas-tugas tersebut diberikan oleh kepala sekolah kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Adapun tugas yang diterima oleh tenaga pendidik yang bersifat insidental dari kepala sekolah yaitu sebagai berikut :

1. Guru

   Adapun tugas yang diterima oleh guru yaitu menyelesaikan permasalahan siswa yang ada di kelas, absensi siswa, menyusun laporan hasil belajar siswa, mengisi rapor siswa, membimbing siswa yang mengikuti lomba, dan sebagainya.

2. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum

   Adapun tugas yang diterima oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum yaitu : mengatur pelaksanaan penyelenggaraan ujian sekolah, mengatur penyelenggaraan Ujian Nasional, menghadiri rapat yang berkaitan dengan program kurikulum, mengikuti kegiatan MGMP, dan sebagainya.

3. Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan

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

4. Pembina Osis

   Menerima tugas dari kepala sekolah yang telah ditindaklanjuti oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk membimbing siswa mengikuti lomba, mengomandani kegiatan akrida ketika wakil kepala sekolah bidang kesiswaan tidak hadir, menutup kegiatan OSPEK karena kepala sekolah dan wakil bidang kesiswaan berhalangan untuk melakukan tugas tersebut, dan sebagainya.

5. Pegawai TU

   Menerima tugas dari kepala sekolah untuk mengikuti kegiatan pendataan guru, menghadiri kegiatan sosialisasi PPDB online, ataupun menerima tugas untuk mengambil surat ke dinas pendidikan yang ditujukan untuk sekolah.

Informan mengatakan setelah kepala sekolah menentukan orang yang akan didelegasi maka kepala sekolah menjelaskan spesifikasi tugas kepada tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan. Spesifikasi tugas

tersebut diberikan agar tenaga pendidik atau tenaga kependidikan dapat memahami konten tugas serta hasil yang akan dicapai dari tugas tersebut.

Pendelegasain yang dilakukan kepala sekolah merupakan salah satu pembinaan agar delegat yang dipercayakan memahami tugas yang diberikan. Misalnya, kepala sekolah selalu mengingatkan tugas dan tanggung jawab tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam kegiatan rapat atau forum *workshop* yang dilakukan dua kali dalam setahun berupa *upgrading.* Hal tersebut berdampak pada pemahaman yang diterima oleh staf sehingga tanpa dijelaskan oleh kepala sekolah mereka akan langsung memahami apa yang harus dilakukan. Proses di dalam pelaksanaan tugas itulah yang membuat mereka terlatih untuk melaksanakan setiap tugas yang diberikan.

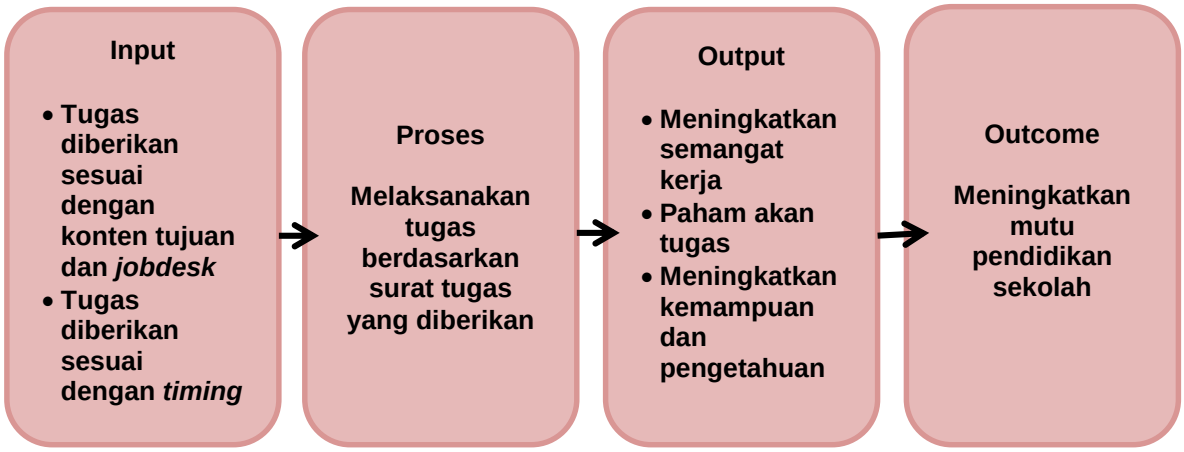
Setiap tugas yang diberikan kepala sekolah meminta laporan terhadap hasil dari tugas yang telah dilaksanakan. Laporan tersebut dapat disampaikan melalui lisan ataupun tulisan. Untuk laporan yang disampaikan secara tulisan biasanya tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan membuat rangkuman catatan hasil tugas ataupun dengan memanfaatkan media elektronik seperti *tab* untuk membuat laporan hasil kegiatan. Ataupun kepala sekolah juga memanfaatkan media elektronik sebagai penerimaan laporan jika hal tersebut diperlukan. Misalkan melalui *Short Message Service* (SMS).

Kepala sekolah memberikan rentang waktu bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang diberikan tugas untuk mengumpulkan laporan paling lambat selama dua minggu untuk tugas yang terjadwal. Untuk tugas yang diberikan dalam bentuk pembinaan siswa beliau memberikan rentang waktu secepatnya tergantung kepada konten tugas. Laporan tersebut digunakan sebagai tolak ukur kepala sekolah dalam menilai kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ketika menerima delegasi. Tahapan selanjutnya ketika kepala sekolah menerima laporan dari hasil tugas tersebut maka kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap hasil yang diterima. Setelah itu kepala sekolah menindak lanjuti atau melihat *follow up* dari hasil pekerjaan tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan.

Pelimpahan wewenang dan surat tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah berdampak pada peningkatan mutu setiap individu dan otomatis akan berdampak pada peningkatan mutu sekolah karena hal tersebut melatih informan untuk menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri. Artinya, mereka mampu untuk melakukan dan menyelesaikan tugas dengan bidang dan kemampuannya masing-masing. Pelimpahan wewenang yang diberikan merupakan elemen penting di dalam pembinaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Jika tidak adanya pelimpahan wewenang maka tidak ada proses pembinaan di dalamnya. Pertama, delegat akan memahami tugas dan tanggung jawabnya. Kedua,

delegate akan lebih memiliki ruang gerak yang lebih leluasa dalam memberikan kepercayaan tersebut, karena asas penting di dalam pelimpahan wewenang yang diberikan adalah kepercayaan.

Adapun kendala yang diterima oleh kepala sekolah dalam memberikan pendelegasian yaitu terletak pada komunikasi. Terkadang pada saat penyampaian tugas komunikasi yang berlangsung tidak diterima secara jelas oleh tenaga pendidikn ataupun tenaga kependidikan. Kepala sekolah selalu melakukan pengawasan terhadap tugas yang diberikan. Supervisi selalu dilakukan meskipun beliau sedang tidak ada di tempat. Pengawasan harus tetap dilakukan dalam segala hal karena sekolah yang baik yaitu sekolah yang memiliki pemimpin yang baik. Berdasarkan penjabaran tersebut dapat disajikan dalam bentuk skema sebagaimana gambar berikut:



Gambar 4.1 Pendelegasian Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Data lapangan, diolah peneliti, 2015)

3. Kepemimpinan Kepala sekolah dalam melakukan pemberdayaan pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SMA Bosowa Bina Insani Bogor

Pemberdayaan dilakukan agar seorang tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan memiliki pengetahuan yang luas serta pengalaman untuk melakukan hal lain di luar *jobdesk* utama mereka pada hakekatnya setiap pendelegasian yang diberikan itu ada pemberdayaan di dalamnya. Proses pemberdayaan bertujuan untuk tenaga pendidik atau tenaga kependidikan mampu untuk melakukan suatu pekerjaan selain yang sesuai dengan bidangnya yaitu kepala sekolah menemukan tugas yang berhubungan dengan penyelenggaraan kegiatan sekolah. Kegiatan atau tugas tersebut belum ada yang memegang atau menjabat pada bidang atau tugas tersebut maka kepala sekolah memberikan kesempatan bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk memegang bidang tersebut. Selain itu masing-masing guru juga diarahkan untuk mampu melakukan pemberdayaan pada diri sendiri dengan memberikan kebebasan kepada mereka untuk ikut kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh pihak eksternal.

Pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu guru mata pelajaran ekonomi yang pada dasarnya hanya menjadi guru dan wali kelas. Oleh karena di sekolah tidak ada pembimbing ekskul

fotografi maka kepala sekolah memberdayakan beliau untuk menjadi pembimbing ekskul fotografi karena kepala sekolah melihat guru tersebut akan mampu melaksanakan tugas tersebut. Selain itu kepala sekolah selalu mengikutsertakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ke dalam setiap kegiatan kepanitian di sekolah. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki seluas-luasnya sehingga pengetahuan mereka akan terus meningkat.

Bentuk keberhasilan pemberdayaan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap guru ekonomi sebagai pembimbing ekskul fotografi yaitu ketika membimbing siswa untuk mengikuti lomba Fotografi pada Festival Dwi Warna tahun 2015 yaitu siswa mendapat juara kedua dan siswa lainnya juga mendapat juara kedua pada lomba *photography* pada Sigma Madenia Festival 2015. Bimbingan yang dilakukan oleh informan berhasil karena siswa dapat memperoleh juara. Oleh karena itu mutu sekolah dapat dilihat dari berhasilnya bimbingan yang dilakukan oleh guru ekonomi terhdapa siswa yang mengikuti ekskul fotografi atas pemberian *job* yang diberikan oleh kepala sekolah dengan maksud pemberdayaan.

Tahapan dalam proses pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala sekolah berdasarkan program kerja awal tahun terhadap tenaga pendidik yang ada di sekolah dimulai dari pelaksanaan rapat

kerja bersama guru-guru. Dalam rapat tersebut dilakukan pembentukan program untuk satu tahun ajaran. Setelah program ditetapkan maka akan terlihat kegiatan apa saja yang akan berlangsung selama satu tahun. Ketika acara kegiatan akan berlangsung maka kepala sekolah akan mengadakan rapat kembali terkait pembahasan pembentukan kepanitiaan untuk acara tersebut.

Kegiatan yang sesuai dengan program sekolah yaitu kegiatan pelaksanaan ujian nasional. Pada saat rapat awal tahun kepala sekolah telah menetapkan tanggal pelaksanaan ujian nasional berdasarkan informasi dari dinas pendidikan. Oleh karena itu mendekati pelaksanaan ujian nasional kepala sekolah melakukan rapat bersama guru-guru membentuk panitian dan pelaksanaan penyelenggaraan ujian nasional. Dalam pembentukan kepanitiaan tersebut yang menjadi panitia utama adalah kepala sekolah namun kepala sekolah menugaskan wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk menjadi panitia pelaksana dalam pelaksanaan ujian nasional. Seluruh guru diikutsertakan ke dalam kepanitaian tersebut.

Informan memiliki prinsip dalam pemberdayaan yang diberikan kepada staf. Prinsip yang pertama bagaifmana seorang pimpinan tidak boleh mengambil alih tugas dan tanggung jawab bawahan. jika diambil kembali maka akan menyalahi prinsip. Kedua, ketika memberikan pemberdayaan kepada orang maka harus diberikan kepercayaan

bahwa pada dasarnya mereka itu baik dan mampu. Prinsip ketiga yaitu *trust based relationship* yaitu hubungan berdasarkan kepercayaan. Karena pemberdayaan tersebut melepaskan dan lebih memberi keleluasaan kepada yang diberikan pemberdayaan tersebut. namun pada pelaksanaan pembedayaan tetap pengawasan dilakukan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang diberdayakan tentu akan menambah kemapuan mereka dibidang yang dikeluti. Msialnya, keikutsertaan dalam kegiatan sekolah, menjadi panitia, mengikuti kegaiatan seminar, dan *workshop,* tentunya akan menambah kemampuan mereka dan otomatis akan meningkatkan mutu sekolah. Peran kepala sekolah berupa pemberian arahan, pengawasan, dan evaluasi terhadap tugas yang diberikan. Peran kepala sekolah juga sangat penting dalam memberikan kepercayaan kepada tenaga pendidik. Karena dengan adanya kepercayaan tersebut maka tenaga pendidik akan lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas baru yang diberikan.

Informan mengatakan bahwa dalam pemberdayaan kepala sekolah harus memiliki strategi khusus agar pemberdayaan tersebut dapat berhasil. Tahapan dalam pemberdayaan itu sendiri dimulai dari menganalisis kebutuhan akan *job* kerja yang dibutuhkan. Setelah itu kepala sekolah memilih orang-orang yang tepat yang akan diberikan

pada *job* tersebut. Ketika orang yang dibutuhkan tidak ada maka kepala sekolah mencari orang yang mendekati untuk diberikan tugas tersebut namun kemampuan yang dimiliki oleh orang itu belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan kepala sekolah. Untuk itu kepala sekolah melakukan pemberdayaan agar tenaga pendidik menjadi mampu untuk mengemban *job* yang akan diberikan. Ketika kepala sekolah menunjuk orang yang tepat sesuai analisisnya kepala sekolah percaya bahwa mereka mampu untuk mengemban *job* tersebut.

Adapun upaya yang dilakukan informan untuk menambah kemampuan yang dimiliki tenaga pendidik dengan mengikutsertakan dan melibatkan tenaga pendidik dalam *job* yang telah dipilih kepala sekolah agar tenaga pendidik memiliki pengetahuan terhadap tugas tersebut. Setelah itu kepala sekolah memberikan informasi-informasi kepada tenaga pendidik terkait *job* yang telah diberikan dengan tujuan agar pengetahuan tenaga pendidik dapat bertambah serta pengalaman mereka bertambah luas.

Bentuk-bentuk dari pemberian akses informasi yang dilakukan oleh kepala sekolah seperti memberikan informasi mengenai peluang mereka untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang ada di luar sekolah sehingga pengetahuan mereka dapat bertambah. Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada tenaga pendidik untuk memilih dan

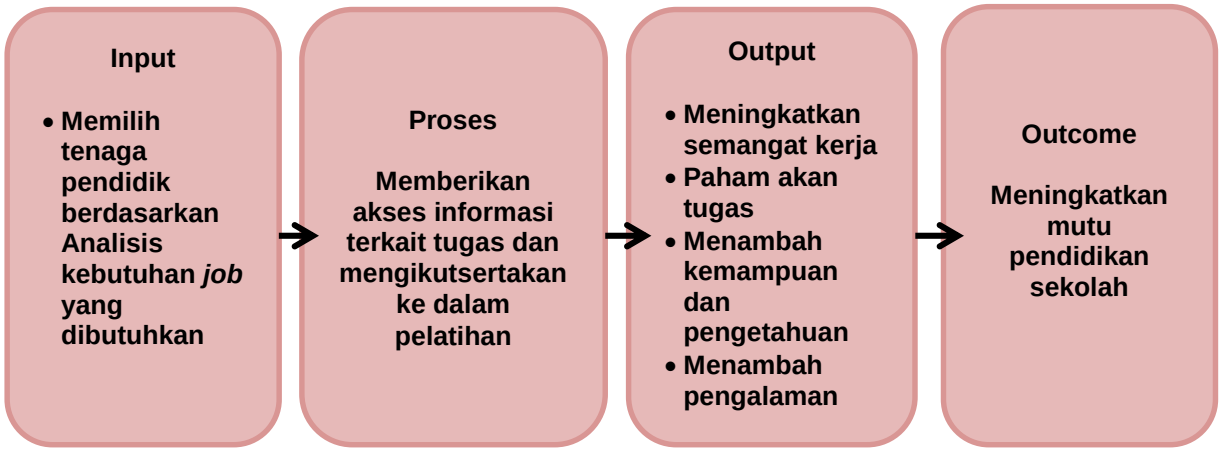
menentukan tindak lanjut dari informasi yang diberikan oleh kepala sekolah.

Strategi dan upaya selanjutnya yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan mengikutsertakan tenaga pendidik ke dalam kegiatan pelatihan yang berkaitan dengan *job* yang diberikan dengan maksud agar mereka menguasai dan menambah pengalaman mereka dibidangnya. Selain itu kepala sekolah juga mengikutsertakan mereka ke dalam kegiatan MGMP sesuai bidangnya karena di dalam MGMP tersebut tidak hanya membahas mengenai tugas yang berkaitan tetapi juga ada diskusi di dalamnya sehingga wawasan tenaga pendidik akan semakin luas. Selain itu kepala sekolah akan terus melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kemajuan yang diterima dari pekerjaan tersebut.

Kegiatan pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala sekolah misalkan, ketika Pembina osis diganti kepada orang yang baru maka kepala sekolah memberikan *job* tersebut kepada guru mata pelajaran PKn. Guru mata pelajaran PKn sebelumnya tidak memiliki pengalaman organisasi dan pengetahuan mengenai OSIS. Maka dari itu kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru tersebut untuk mengemban tugas menjadi Pembina OSIS. Kepala sekolah tidak hanya memberikan jabatan tersebut tetapi kepala sekolah juga mempartisipasikan guru tersebut ke dalam kegiatan OSIS agar

pengetahuannya bertambah dan mengikutsertakannya ke dalam kegiatan-kegiatan pelatihan untuk menambah wawasannya mengenai OSIS seperti mengikuti kegiatan pelatihan Intruktur MOS.

Contoh lainnya seperti di sekolah terdapat mata pelajaran bahasa sunda namun guru yang berkaitan dengan mata pelajaran tersebut belum ada yang sesuai kompetensinya dibidang tersebut. Maka kepala sekolah memilih guru bahasa arab untuk menerima *job* sebagai guru bahasa sunda. Guru tersebut belum menguasai bahasa sunda. Oleh karena itu kepala sekolah mengikutsertakan guru itu untuk mengikuti pelatihan-pelatihan terkait bahasa sunda dan melakukan kegiatan MGMP mata pelajaran bahasa sunda. Berdasarkan penjabaran tersebut dapat disajikan dalam bentuk skema sebagaimana gambar berikut :



Gambar 4.4 Pemberdayaan Tenaga Pendidik (Data lapangan, diolah peneliti, 2015)

B. Temuan Penelitian

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melakukan Pendelegasian pada Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMA Bosowa Bina Insani Bogor

Pendelegasian merupakan pemberian wewenang tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan. pendelagsian tersebut dilakukan bertujuan untuk membantu menyelesaikan tugas pimpinan. Untuk itu kepala sekolah SMA Bosowa Bina Insani melakukan pendelegasian kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar tugas yang begitu kompleks yang dimiliki oleh kepala sekolah dapat selesai dengan baik. Pendelegasian yang diberikan 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 besifat rutin 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 mendapatkan undangan untuk menghadiri kegiatan sosialisasi PPDB sedangkan pada waktu yang sama kepala sekolah tidak ada ditempat maka kepala sekolah menugaskan Pegawai TU untuk menghadiri acara tersebut.

Hasil penelitian yang peneliti lakukan memang kepala sekolah memberikan tugas dan wewenang sesuai dengan bidang berupa *jobdesk* dan memberikan tugas delegasi berdasarkan timing yang dibutuhkan. Misalkan kepala sekolah ketika memberikan tugas kepada tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan pada saat yang dibutuhkan delegat yang berkaitan tidak ada ditempat sehingga kepala sekolah memberikan delegasi kepada orang yang beliau percayai untuk melaksanakan tugas tersebut. Selain itu kepercayaan kepala sekolah juga menilai delegat tersebut mempunyai pengelaman sebelumnya akan tugas tersebut meskipun tugas itu bukan merupakan

jobdesk tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan yang diberi tugas.

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 kepada 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 di ketik pada *tab* 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 kepalas 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.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melakukan Pemberdayaan pada Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMA Bosowa Bina Insani Bogor

Pemberdayaan merupakan suatu bentuk tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dengan tujuan agar tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan menjadi mampu untuk melaksanakan tugas tersebut. Ketika kepala sekolah melakukan pemberdayaan terdapat kepercayaan yang diberikan oleh kepala sekolah di dalam menyerahkan tugas tersebut kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal tersebut dilakukan agar tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan memiliki kepercayaan diri yang tinggi karena otonomi yang luas telah diberikan kepercayaan. Hal ini melatih mereka agar menjadi mandiri dan mampu sehingga meningkatkan kemampuan mereka pada tugas atau kegiatan yang diberikan.

Hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, kepala sekolah memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang mau mengembangkan dan menambah kemampuan mereka dibidang selain kompetensi utama mereka. Misalkan kepala sekolah memberdayakan guru PKn untuk menjadi Pembina osis yang sebelumnya dikelola oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. pada awalnya memang berat bagi guru mata pelajaran PKn karena pada dasarnya tidak mengetahui pelaksanaan

program menjadi Pembina osis. Namun lambat laun guru tersebut memahami dan mengetahui teknis pelaksanaan program Pembina osis sehingga pada saat prosesnya beliau menjadi mampu dan terbiasa di dalam melaksankan tugas tersebut. kepala sekolah juga memberikan arahan dan motivasi bagi guru tersebut untuk bisa menjadi Pembina osis yang berkualitas.

Pemberdayaan lainnya yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu guru mata pelajaran ekonomi yang pada dasarnya hanya menjadi guru dan wali kelas. Oleh karena di sekolah tidak ada pembimbing ekskul fotografi maka kepala sekolah memberdayakan beliau untuk menjadi pembimbing ekskul fotografi karena kepala sekolah melihat guru tersebut akan mampu melaksanakan tugas tersebut. Selain itu kepala sekolah selalu mengikutsertkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ke dalam setiap kegiatan kepanitian di sekolah.

Informan mengatakan bahwa bentuk tugas tersebut misalnya, di sekolah terdapat mata pelajaran bahasa sunda. Di SMA Bosowa Bina Insani belum ada guru yang mengerti dan fasih berbahasa sunda meskipun diantara mereka merupakan orang sunda. Oleh karena itu kepala sekolah menunjuk guru bahasa arab untuk mengajar mata pelajaran bahasa sunda. Meskipun guru tersebut tidak menguasainya tetapi kepala sekolah memfasilitasi guru tersebut untuk mengikuti pelatihan-pelatihan atau seminar mengenai bahasa sunda serta

mengikutsertakan guru tersebut ke dalam kegiatan MGMP bahasa sunda untuk meningkatkan kemampuan guru tersebut dalam bahasa sunda.

Pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala sekolah berbasis pada kebutuhan sekolah. Kepala sekolah menganalisis akan kebutuhan dari *job* yang dibutuhkan oleh sekolah. Jika sekolah memerlukan seseorang untuk menjabati suatu bidang tertentu maka kepala sekolah memilih orang yang bisa untuk melakukan tugas tersebut.

C. Pembahasan

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melakukan Pendelegasian pada Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMA Bosowa Bina Insani Bogor

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 SMA Bosowa Bina Insani bogor 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.[1]

Setiap pendelegasian yang diberikan bertujuan untuk mengurangi beban kerja kepala sekolah karena banyaknya tugas kepala sekolah. Selain itu tugas yang diberikan digunakan untuk menambah kemampuan tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan agar mampu melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan sekolah. Tujuan dari pendelegasian yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Bosowa Bina Insani 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”.[2]

Pedoman kepala sekolah dalam melakukan pendelegasian berdasarkan SK dari yayasan, dikeluarkannya *jobdesk* setiap jabatan di struktur organisasi, dan adanya SOP dari yayasan mengenai tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal tersebut dilakukan agar setiap tugas yang diberikan sesuai dengan *jobdesk* sehingga tidak terjadi *overload* pekerjaan tiap

---

[1]Tony Atheron. *Op.Cit*., h. 34

[2] Yukl, *Op.Cit.,* h. 120

individu. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Heller dalam tahapan dalam memahami pendelegasian yaitu (1) menetapkan pedoman, (2) menghindari tumpang tindih, dan (3) membagi pertanggungjawaban.[3]

Ketika kepala sekolah SMA Bosowa Bina Insani 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 delegat 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 dikemukanan oleh Yukl dalam pedoman-pedoman mendelegasikan tanggung jawab yaitu, “spesifikasikan tanggung jawab secara jelas”.[4] Hal tersebut dilakukan agar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memahami pekerjaan yang harus dilakukan serta tujuan yang hendak dicapai dari tugas tersebut. ketika kepala sekolah memberikan pendelegasian kepada tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan kepala sekolah memberikan otoritas kepada mereka untuk melaksanakan tugas tersebut namun tetap tanggung jawab utama ada pada kepala sekolah, seperti yang dikatakan oleh Yukl

[3]Heller, *Op.Cit.,* hh. 26-27

[4] Yukl, *Op.Cit.,*hh. 126-127

dalam salah satu pedoman pendelegasian yaitu, “berikan otoritas yang cukup dan perinci batas kebijaksanaannya”.[5] Hal ini dilakukan agar mereka merasa dipercayai akan tugas yang diberikan sehingga pelaksanaan tugas dilakukan secara maksimal.

Mengenai pemilihan delegat kepala sekolah SMA Bosowa Bina Insani memiliki tahapan di dalam pemilihan delegat yang baik. Pertama, sesuai dengan *timing*, artinya jika kepala sekolah sedang ada urusan dan bidang yang bersangkutan untuk didelegasikan tidak ada maka kepala akan memberikan mandat 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 yang sesuai bidang untuk ada di temoat sedangkan urusan tersebut harus segera di selesaikan. Kedua, orang yang akan didelegasikan tersebut mempunyai wawasan dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Ketiga, untuk menentukan tersebut kepala sekolah memiliki melihat dan menilai kemampuan masing-masing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai untuk ditempatkan bidang yang dibutuhkan kepala sekolah. Tahapan yang dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan yang

[5]*Op.Cit.,*

diungkapkan oleh Heller dalam langkah-langkah pemilihan delegat yang baik yaitu, “memutuskan dengan cepat, bersikap obyektif, dan menilai staf”.[6]

Adapun tugas-tugas yang diberikan oleh kepala sekolah SMA Bosowa Bina Insani 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 dilakukan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan maka kepala sekolah memberi delegasi untuk melakukan tugas tersebut. tugas yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu 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

[6]Heller, *Op.Cit.,* hh. 28-29

diantara enam poin 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[7]

Kepala Sekolah SMA Bosowa Bina Insani dalam melakukan proses pendelegasian terlebih dahulu kepala sekolah melihat konten, atau isi, dan tujuan yang ingin dicapai. Kepala sekolah tidak akan menunjuk delegat sebelum memahami tujuan tugas tersebut. Kedua, melihat keberadaan orang yang akan ditugaskan. Ketiga, kepala sekolah memberi uraian tugas ketika memberikan tugas kepada staf. Setelah itu staf harus melaporkan tugas yang telah diberikan kepada kepala sekolah. Setelah laporan diberikan maka kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap hasil tersebut. Kepala sekolah menganalisis mengenai tindak lanjut atau follow up dari hasil evaluasi yang dilakukan agar tugas tersebut tidak melebar pada tugas yang lain. Hal-hal yang dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Hunsaker dalam 5 kebiasaan pendelegasian yang efektif, yaitu sebagai berikut :

---

[7] Yukl, *Op.Cit.,* h. 124-126

1. *Clarity the assignment*
2. *Specify the employee's range of discreation*
3. *Allow the employee to participate*
4. *Inform others that delegation has occurred.*
5. *Establish feedback controls*[8]

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa pendelegasian yang efektif dilakukan melalui kebiasaan-kebiasaan yang cermat. *Clarity the assignment* (kejelasan tugas) merupakan pemberian pendelegasian yang dimulai dari memberikan kejelasan tugas yang spesifik kepada pegawai. *Specify the employee's range of discreation* (tentukan rentang waktu bagi karyawan) yaitu memberikan rentang waktu kepada pegawai dalam melaksanakan tugas sehingga menghindari adanya kelebihan waktu dalam menyelesaikan tugas. *Allow the employee to participate* (biarkan karyawan untuk berpartisipasi) yaitu membiarkan pegawai ikut berpartisipasi di dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. *Inform others that delegation has occurred* (menginformasikan yang telah terjadi mengenai delegasi orang lain) merupakan pemberian informasi kepada delegat mengenai tugas yang dijalankan sehingga menghindari adanya *misscommunication*. *Establish feedback controls* (membangun pengawasan umpan balik) yaitu melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang diberikan kepada pegawai.

---

[8] Robbins and Coulter, *Op.Cit*., hh. 492-493

Kepala sekolah melakukan pendelegasian dimaksudkan agar dapat melatih pegawai sehingga pendelegasian yang diberikan dapat berhasil. na kepala sekolah SMA Bosowa Bina Insani memberikan pendelegasian sebenarnya ada fungsi pembinaan. Kepala sekolah melakukan hal tersebut agar staf-staf dapat memfungsikan dirinya dengan baik. Oleh karena itu diberikan pelimpahan kewenangan-kewenangan. Pelimpahan wewenang tersebut dituangkan ke dalam *jobdesk*nya. Pada hakekatnya job description tersebut berisikan pelimpahan wewenang dari kepala sekolah. Sama halnya dengan yang dikemukakan oleh Taylor, yaitu :

> Tugas seorang pemimpin ialah secara terus-menerus membina orang-orang yang berada di bawah pimpinannya sedemikian rupa sehingga akhirnya mereka dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik dibandingkan diselesaikan si pimpinan sendiri.[9]

Kepala Sekolah dalam memberikan pendelegasian harus mengetahui tujuan pemberian delegasi. Kepala sekolah SMA Bosowa Bina Insani sebagai pimpinan harus mampu menempatkan tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan sesuai dengan kemampuannya. *Right man on the right job.* maka sebagai kepala sekolah harus mampu dengan melihat dan mengamati kemampuan yang dimiliki oleh setiap staf. Jika delegasi telah ditentukan maka

---

[9]Taylor, *Op.Cit*., h. 2

kepala sekolah menjelaskan spesifikasi tugas yang harus dikerjakan. Setelah itu pengawasan tetap dilakukan agar pencapaian tugas sesuai dengan tujuan. Hal tersebut akan bisa meningkatkan mutu pendidikan di sekolah akan lebih baik.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melakukan Pemberdayaan pada Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMA Bosowa Bina Insani Bogor

Pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala sekolah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar mampu untuk melakukan tugas dan tanggung jawab selain dari *jobdesk* utama mereka. Kepala sekolah SMA Bosowa Bina Insani melakukan pemberdayaan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar mereka mampu dan bisa untuk melakukan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Selain itu kepala sekolah memberikan pemberdayaan untuk melibatkan dan mengikutsertakan tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan yang berhubungan dengan sekolah agar mereka bisa dan memiliki pengetahuan tambahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Blanchard, Carlos, dan Randolph yaitu, :

> Memampukan karyawan adalah sarana melibatkan anggota tim sebagai mitra bisnis dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan perusahaan (yang saat ini berarti mengutamakan

pelanggan, mengefisiensikan pengeluaran, bertindak cepat dan bertindak fleksibel serta terus berkembang).[10]

Kepala sekolah memberdayakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar mereka mampu untuk membuat keputusan sendiri yang akan berguna bagi organisasi dan bertanggung jawab terhadap hasil yang mereka peroleh. Dalam pemberdayaan ini kepala sekolah memberikan otonomi yang cukup luas sehingga setiap pekerjaan yang diberikan tenaga pendidik ataupun tenaga kepoendidikan merasa yakin akan kepercayaan yang diberikan oleh kepala sekolah. Sesuai dengan salah satu poin yang dikemukakan oleh Gazieer, yang dikutip Goetsch, ada beberapa peran yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin di dalam memberdayakan pegawai yaitu, *"exhibiting a supportive attitude"*[11] yaitu menunjukkan sikap mendukung. Pemimpin harus menunjukkan sikap sepenuhnya memberikan dukungan kepada pegawai agar mereka merasa percaya diri terhadap apapun yang mereka kerjakan.

Pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala sekolah berdasarkan atas kepercayaan yang diberikan kepada tenaga pendik bahwa kepala sekolah beranggapan mereka mampu untuk mengemban tugas tersebut. Selain itu tidak hanya pemberian tugas

---

[10]Blanchard, Carlos, and Randolph*, Op.Cit.,* h. 3

[11]Goetsch and Davis,*Op.Cit.,*h. 208

yang baru yang akan diberikan kepada tenaga pendidik, kepala sekolah memberikan fasilitas akan pemberian akses informasi terkait *job* tersebut dan memberikan peltihan-pelatihan agar kemampuan dan pengalaman mereka bertambah pada bidang tersebut. hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Gunawan Sumodiningrat dalam bentuk-bentuk pembedayaan meliputi : (1) Pemberian Kepercayaan, (2) partisipasi, (3) Pemberian Akses Informasi, dan (4) Pelatihan.[12]

Hal tersebut berguna agar mereka mengeluarkan usaha terbaik yang dapat mereka lakukan agar pencapaian kualitas yang diinginkan tercapai. Hal ini sesuai dengan empat poin diantara lima poin pernyataan yang dikemukakan oleh ketika bawahan diberdayakan menghasilkan kinerja yang maksimal dalam meningkatkan mutu sekolah yaitu :

1. Bawahan menerima informasi yang menyeluruh tentang kinerja perusahaan.
2. Bawahan menerima pengetahuan dan keterampilan untuk memberikan kontribusi bagi tujuan perusahaan
3. Bawahan mempunyai kekuasaan dan wewenang untuk membuat keputusan penting.
4. Bawahan memahami makna dan akibat dari pekerjaannya.[13]

Tenaga pendidik yang menerima tambaha pekerjaan di luar dari *job* utama mereka memerlukan dorongan yang kuat dari kepala sekolah sebagai pemimpin mereka agar mereka percaya akan

---

[12]Gunawan Sumodiningrat, *Op.Cit.,*

[13]Safaria, *Op.Cit*., hh. 215-216

kemampuan yang dimiliki. Oleh karena itu kepala sekolah memberikan motivasi serta masukan akan tugas yang dilaksanakan oleh tenaga pendidik. Selain itu pemberdayaan yang diberikan kepada tenaga pendidik dapat menjadikan mereka pribadi yang mandiri, mampu membuat keputusan sendiri serta meningkatkan kesadaran mereka akan kemampuan yang dimiliki dengan ikut serta dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan tugas tersebut. Hal ini sesusai dengan strategi pemberdayaan yang diungkapkan oleh Suharto yang dikutip oleh Mardikanto, yaitu terdiri dari (1) Motivasi, (2) Peningkatan kesadaran dan pelatihan, dan (3) Manajemen Diri.