

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan di bidang pendidikan diarahkan kepada pengembangan SDM yang bermutu tinggi, guna memenuhi kebutuhan dan menghadapi tantangan kehidupan di masa depan. Untuk itulah pendidikan khususnya dalam organisasi sekolah perlu adanya komponen-komponen penggerak seperti kepala sekolah, guru, staf, dan seluruh penggerak sekolah mampu melaksanakan fungsi sebagaimana mestinya. Sesuai ketentuan yang telah ditetapkan sebagai sistem sekolah untuk pembangunan SDM yang berkualitas.

Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai penanggung jawab dari lembaga sekolah secara umum mempunyai peran dan fungsi kepala sekolah seperti yang dikemukakan E. Mulyasa (2003: 98) adalah “kepala sekolah harus berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator (EMASLIM)”. Dengan demikian keberadaan kepala sekolah dalam sebuah sekolah sangat dibutuhkan untuk menuju tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak diperlukan melalui pendelegasian wewenang oleh kepala sekolah.

Memperhatikan uraian di atas disimpulkan oleh Muhammad Sholeh, M.Pd Direktorat Pembinaan SMP, bahwa peran kepala sekolah terdapat 13 poin tetapi yang menunjang dalam penelitian ini diambil 2 poin mencakup pemberdayaan guru, yaitu:

1. pelimpahan wewenang berdasarkan kemampuan guru.
2. Menghargai kontribusi setiap guru dan memberikan motivasi untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya secara maksimal.

Upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah melakukan pemberdayaan oleh kepala sekolah. Hal ini karena kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Tugas dan peran guru adalah mengajar dan mendidik sehingga para guru perlu digerakkan ke arah suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif oleh kepala sekolah.

Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam sebuah organisasi memerlukan strategi untuk meningkatkan kelancaran ditubuh organisasi, salah satunya adalah melakukan pendelegasian wewenang. Hal ini dibenarkan oleh Sutisna (1989: 212), yaitu “maksud utama penyerahan wewenang ialah untuk menghasilkan organisasi yang efektif dalam mencapai tujuannya dengan kerugian yang paling kecil dalam waktu, materil, dan ketidakpuasan”. Pendelegasian wewenang merupakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab seorang kepada sekolah kepada bawahannya. Ada kemungkinan kepala sekolah memusatkan pikiran & tenaganya pada tugas-tugas yang bersifat prioritas karena hal itu tidak bisa dilimpahkan kepada siapapun. Sesuai yang dikatakan oleh Hasibuan (1984 : 73), bahwa

“pendelagasian wewenang atau *delegation of authority* adalah proses pembagian kerja, pengelompokan tugas seorang manajer sedemikian rupa sehingga pada akhirnya manajer hanya mengerjakan bagian pekerjaan yang tidak dapat diserahkan kepada bawahannya”.

Guru merupakan komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Hal tersebut sesuai dengan UU Republik Indonesia No.14 tahun 2005 Bab I Pasal 1 pengertian Guru, bahwa

“guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.

Akan tetapi, masih ada sebagian guru yang belum menunjukkan kinerja dengan baik, tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja guru secara makro. Contohnya, banyak sekali guru yang menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya karena lebih mengutamakan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah dan akhirnya guru mengabaikan tugas pokoknya sebagai guru dalam mengajar anak didiknya. Ada beberapa guru lebih sering berada diluar sekolah dengan alasan melaksanakan tugas kepala sekolah yang didelegasikan kepadanya, sehingga guru meninggalkan tugas dalam mendidik siswanya di sekolah. Hal ini sesuai dengan PP No. 74 tahun 2008 Bab IV Pasal 52 ayat 1 tentang tugas tambahan yang diberikan kepada guru sebagai berikut.

- a. merencanakan pembelajaran,
- b. melaksanakan pembelajaran,
- c. menilai hasil pembelajaran,
- d. membimbing dan melatih peserta didik, dan
- e. melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja Guru.

Senada dengan UU Republik Indonesia No.14 tahun 2005 Bab IV Pasal 35 ayat 1 tentang Guru dan Dosen, bahwa “beban kerja guru mencakup kegiatan pokok, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran,

menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan.”

Sekarang sudah banyak para guru diberikan tugas tambahan oleh kepala sekolah dalam segala bidang sebagai wakil kepala sekolah, maka dari itu kepala sekolah mendelegasikan sebagian tugasnya kepada wakil kepala sekolah atau guru pada posisi tugas yang bersifat koordinatif yang dapat menunjang program sekolah seperti menjadi panitia penerima siswa baru yang seharusnya oleh kepala sekolah tetapi tugas tersebut bisa didelegasikan kepada guru yang mampu, adapun tugas yang bersifat administratif yang mampu dikerjakan oleh wakil kepala sekolah dan guru-guru yang menjadi penggerak dalam organisasi sekolah, contohnya seperti guru menjabat sebagai wakasek kurikulum atau wakasek kesiswaan yang pekerjaan itu seharusnya juga dilakukan oleh kepala sekolah akan tetapi karena tugas tersebut bersifat administratif maka didelegasikan. Ia bertugas mewakili kepala sekolah dalam hal penyelenggaraan keseluruhan program pendidikan di sekolah untuk menggantikan tugas kepala sekolah. Kompleksnya tugas yang dikerjakan kepala sekolah sehingga memerlukan orang yang dipercaya untuk diberikan wewenang menjalankan sebagian tugas dari kepala sekolah. Hal ini sesuai pemaparan Bahtiar (1996: 40), tentang tugas pokok kepala sekolah dalam memerankan fungsinya.

Pelaksanaan pendelegasian wewenang tidak selamanya berjalan dengan lancar, disebabkan munculnya berbagai hambatan baik dari atasan (kepala sekolah) atau dari bawahan (wakil kepala sekolah serta komponen sekolah

yang lain). Guru dituntut untuk bekerja dengan teratur, konsisten, dan kreatif. Oleh karena itu, kinerja guru harus selalu ditingkatkan. Bertolak dari pendapat Hidayat. J pada tahun 1997 (skripsi: “Pengaruh Pendelegasian Wewenang Kepala Sekolah Terhadap Kreatifitas Kerja Wakil Kepala Sekolah) yang isinya 55,20% kreatifitas kerja wakil kepala sekolah meningkat karena dipengaruhi oleh pendelegasian wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah kepada wakil kepala sekolah, sedangkan sisanya 44,80% dipengaruhi oleh faktor lain. Maka dalam hal ini pendelegasian wewenang kepala sekolah dapat mengembangkan kreatifitas kerja wakil kepala sekolah yang diberikan wewenang.

Berdasarkan uraian masalah diatas penulis merasa tertarik untuk mengkaji penelitian tentang “pengaruh pendelegasian wewenang kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK “SMIP” YPPT kota Bandung”

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis mencoba mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. pendidik atau guru sangat menentukan keberhasilan dan kelancaran lembaga sekolah dengan meningkatkan keterampilan atau kemampuannya.
2. Tidak optimalnya pemanfaatan sumber daya manusia yaitu kemampuan yang dimiliki guru.
3. Dengan pendelegasian, pekerjaan yang menunjang kelancaran organisasi dapat berjalan dengan baik tanpa kehadiran pemimpin puncak atau atasan secara langsung.

4. Kewenangan tidak dapat ditransfer dari satu orang ke orang yang lain tanpa sepengetahuan pimpinan yang memberikan wewenang.
5. Melalui pendelegasian wewenang sebagai proses pemberian kesempatan yang diberikan oleh kepala sekolah sebagai alat motivasi peningkatan kinerja guru sendiri dalam hal produktivitas.

### **C. Perumusan masalah**

Menurut Tuckman (Sugiyono, 2002: 36) mengemukakan, bahwa “rumusan masalah yang baik adalah yang menanyakan hubungan antara dua variable atau lebih, dinyatakan dalam bentuk kalimat tanya, atau alternative yang secara implisit mengandung pertanyaan”. Setelah penulis menelaah pemaparan di atas penulis mengangkat permasalahan yang akan diteliti, yaitu

1. bagaimana proses pelaksanaan pendelagasian wewenang yang dilakukan kepala sekolah kepada guru demi kelancaran lembaga sekolah di SMK “SMIP” YPPT Kota Bandung?
2. Bagaimana kinerja guru di SMK “SMIP” YPPT Kota Bandung?
3. Adakah pengaruh pendelagasian wewenang kepala sekolah terhadap kinerja guru yang ada di SMK “SMIP” Kota Bandung?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini terbagi ke dalam dua bagian, yaitu

#### **1. Tujuan umum**

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran empirik tentang pelaksanaan pendelegasian wewenang kepala sekolah,

kinerja guru, dan memberikan saran-saran yang dibutuhkan dalam pelaksanaan proses pendelegasian wewenang secara optimal serta meningkatkan kinerja guru di sekolah.

## **2. Tujuan khusus**

- a. Untuk memperoleh gambaran empirik dari proses pelaksanaan pendelagasian wewenang kepala sekolah di SMK “SMIP” YPPT kota Bandung.
- b. Untuk memperoleh gambaran empirik kinerja guru di SMK “SMIP” YPPT kota Bandung.
- c. Untuk mengetahui pengaruh pendelagasian wewenang kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK “SMIP” YPPT kota Bandung.

## **E. Manfaat penelitian**

Berdasarkan masalah telah dirumuskan bahwa penelitian ini penting untuk dilakukan, karena didasarkan

### **1. manfaat teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu dan menyokong keberlakuan suatu teori yang berkaitan dengan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang pendelegasian wewenang terhadap kinerja guru, dan dapat meningkatkan pemahaman yang sudah ada.

### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran terutama bagi lembaga

organisasi, yaitu sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru melalui pendelegasian wewenang oleh kepala sekolah.

#### **F. Anggapan Dasar**

Anggapan dasar adalah suatu titik tolak pemikiran yang menjadi landasan dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi anggapan dasar penulis dalam melakukan penelitian ini adalah

1. pendelegasian wewenang dalam setiap lembaga organisasi itu pasti ada karena pendelegasian itu sangat penting bagi kelancaran dalam pekerjaan setiap organisasi.
2. Fokus pendelegasian adalah hasil kerja yang diharapkan tercapai dalam upaya menggapai sasaran/ tujuan akhir dari organisasi sekolah.
3. Pendelegasian wewenang melibatkan sumber daya (*resources*) yang pasti antara lain sumber daya manusia, keuangan, teknis, atau organisasi yang dipakai untuk menyelesaikan tugas yang didelegasikan kepadanya.
4. Banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru diantaranya faktor yang ada pada lingkungan organisasi SDM itu sendiri.

#### **G. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian yang perlu dibuktikan kebenarannya. Seperti pemaparan Sugiyono (2002: 39) bahwa

“hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada data-data empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga



dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris”.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah “terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari pendelegasian wewenang kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK “SMIP” YPPT kota Bandung”.

## H. Definisi Operasional

### 1. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang menurut Hasibuan (1984: 73) adalah

“pendelegasian wewenang atau *delegation of authority* adalah proses pembagaian kerja, pengelompokan tugas seorang manajer sedemikian rupa sehingga pada akhirnya manajer hanya mengerjakan bagian pekerjaan yang tidak dapat diserahkan kepada bawahannya, berhubung posisinya dalam organisasi”.

Jadi, proses delegasi diatas dapat diartikan dalam penelitian ini sebagai pelimpahan wewenang dalam pembagian kerja dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

### 2. Kinerja Guru

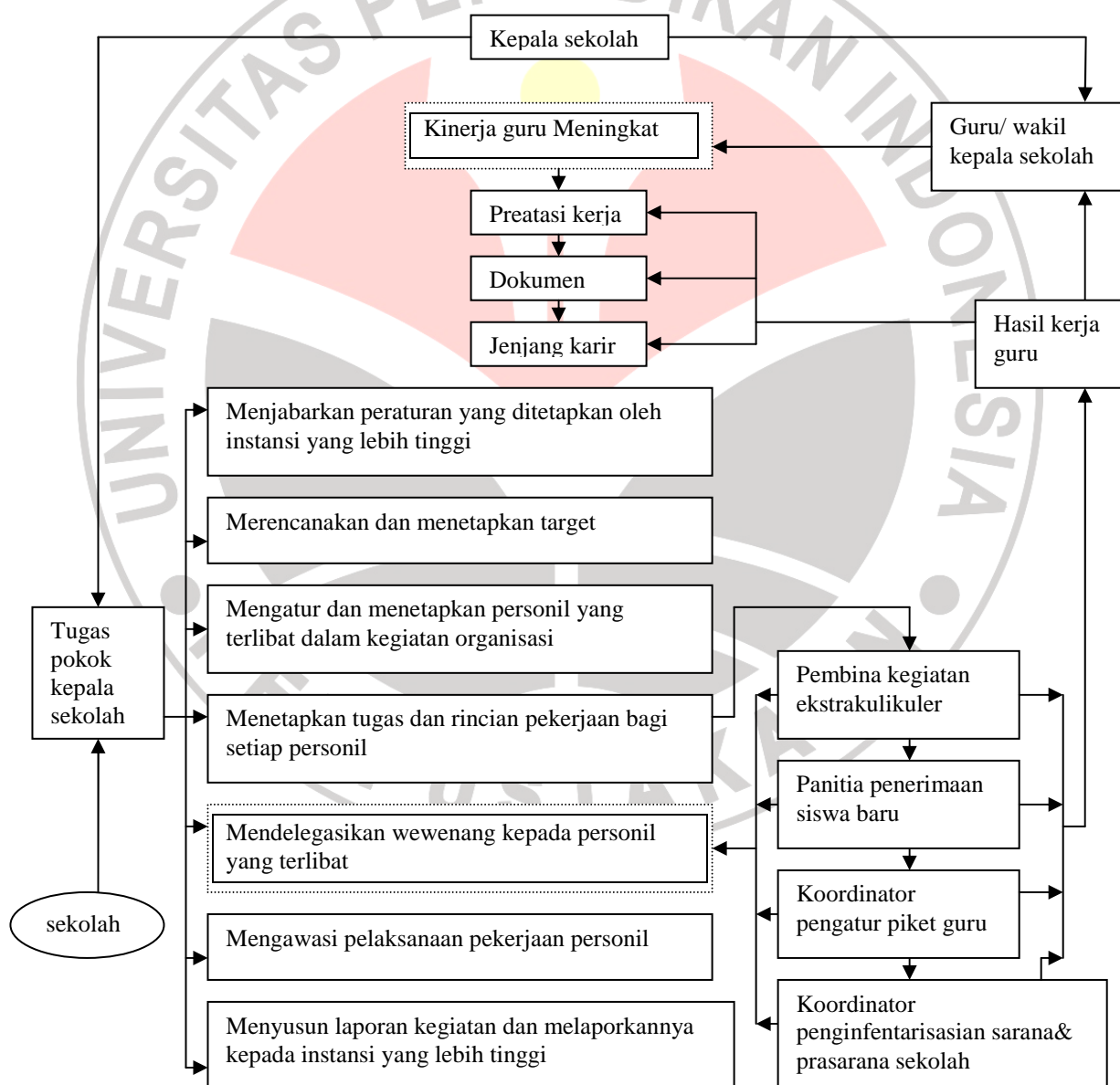
Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (Sumartini, 2003: 37), “prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Jadi, yang dimaksud dengan kinerja guru dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dapat dinilai dan dicapai oleh guru dalam pemberian pelayanan dan pelaksanaan tugas

kependidikannya yang dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab semua itu berasal dari kemampuan profesional yang dimiliki oleh guru.

### I. Kerangka Pemikiran Penelitian

Dalam pembahasan ini untuk mempermudah dibuatlah kerangka dasar pemikiran, yaitu

**Gambar 1.1.**  
**Kerangka Pikir Penelitian**



Keterangan : 2 garis kotak ... materi yang akan diteliti.

Adapun penjelasan dari kerangka pikir penelitian diatas, bahwa suatu organisasi yang terjun dalam dunia pendidikan yaitu sekolah yang mempunyai komponen-komponen penggerak didalamnya seperti kepala sekolah, guru, dan staf administrasi lainnya. Semua komponen itu mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan aturan yang berlaku dalam dunia pendidikan secara profesional, berkaitan dengan masalah penelitian diatas maka muncullah tugas dan fungsi dari kepala sekolah yang dijabarkan sesuai kutipan dari pendapat Wahjosumidjo (2002: 25) yang dimulai dari menjabarkan aturan sampai dengan menyusun laporan kegiatan.

Di dalam tugas dan fungsi kepala sekolah ada tugas mengenai menetapkan tugas dan rincian pekerjaan bagi setiap personil, hal ini yang membuat kepala sekolah membagi pekerjaannya (mendelegasiakan wewenang pekerjaan pada bawahannya yaitu guru sebagai tugas tambahan yang bersifat administratif maupun koordinatif, hal ini sesuai dengan PP No. 74 tahun 2008 Bab IV Pasal 52 ayat 1 tentang tugas tambahan yang diberikan kepada guru. Seperti gambar yang dijabarkan diatas, maka kepala sekolah mendapatkan pertanggungjawaban dari guru berupa hasil kerja dari apa yang telah dilakukan berdasarkan delegasi yang diberikan kepadanya. Kinerja guru yang dimaksud dari penelitian ini adalah hasil kerja hal ini sesuai dengan pendapat Anwar Prabu Mangkunegara (Sumartini, 2003: 37), tentang pengertian dari kinerja sehingga dapat ditinjau dari 3 segi yaitu prestasi kerja, dokumen, dan jenjang karir. Jadi dari kerangka pikir penelitian diatas dapat dilihat bahwa pendelegasian wewenang kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

## **J. Metodologi Penelitian**

### **1. Metode Penelitian**

Masalah yang akan diteliti merupakan permasalahan tentang seberapa besar pengaruhnya antara variabel independen (sebab) serta variabel dependen (akibat), maka penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif melalui angket tertutup untuk mempermudah memperoleh data penelitian. Didukung dengan pernyataan W. Surachmad, (1980:140) bahwa “penelitian deskriptif merupakan penelitian yang memusatkan pada pemecahan masalah”

### **2. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan, yaitu

- a. angket, teknik ini digunakan penulis untuk mengungkap fakta yang terjadi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Peneliti menggunakan teknik angket tertutup sebagai data utama yang didapatkan, bila belum didapat hasil yang mendukung dari teknik angket maka peneliti menambahkan wawancara melalui teknik wawancara tidak berstruktur yang akan dilaksanakan di SMK “SMIP” YPPT kota Bandung.
- b. Studi Kepustakaan atau Literatur, digunakan untuk mendapatkan informasi teoritis yang relevan dan dapat dijadikan landasan pemikiran dalam penelitian.

## K. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah sekelompok objek yang dijadikan sumber data dalam penelitian dapat berupa manusia, benda-benda, dokumen-dokumen dan sebagainya. Berdasarkan permasalahan dalam penelitian ini, maka yang menjadi populasi adalah guru yang menjabat sebagai wakil kepala sekolah yang ada di SMK “SMIP” YPPT kota Bandung sebanyak 33 orang.

### 2. Sempel

Sempel penelitian merupakan sebagian populasi yang diambil sebagai sumber data yang dianggap mewakili seluruh populasi secara representatif. teknik sampling yang digunakan dalam penentuan sample penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik *simple random sampling* karena anggota populasi bersifat homogen.

Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan bebas secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Untuk menentukan banyaknya sampel penelitian, Arikunto (1998: 107) mengemukakan bahwa

untuk sekedar perkiraan maka apabila subjeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua penelitiannya yang merupakan penelitian populasi, selanjutnya jika jumlah subjeknya besar (lebih dari 100) maka diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih tergantung setidaknya tidaknya dari;

- a. kemampuan peneliti dilihat dari segi waktu, tenaga dan dana;
- b. sempit luasnya wilayah pengamatan dari tiap subjek karena menyangkut banyak sedikitnya data; dan
- c. besar kecilnya resiko yang ditanggung peneliti.

Berdasarkan pernyataan diatas, karena jumlah populasi yang diteliti < 100 orang yaitu 33 orang, maka sampel penelitian ini menjadi 30 orang.

#### **L. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pembahasan dan penyusunan selanjutnya, materi yang akan dibahas, yaitu

**BAB I Pendahuluan**, yang di dalamnya terdapat uraian tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, perumusan dan pembatasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, anggaran dasar, definisi operasional, dan sistematika penulisan.

**BAB II Kajian Teoritis**, yang secara garis besar berisi landasan teori tentang pengaruh pendelegasian wewenang kepala sekolah terhadap kinerja guru.

**BAB III Metodologi Penelitian**, yang berisi metode penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, penyusunan alat pengumpulan data, prosedur pengolahan, dan analisis data.

**BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**, yang berisi tentang pembahasan penelitian, deskripsi data, dan analisis data.

**BAB V Kesimpulan dan Saran**, yang merupakan pembahasan akhir dari penelitian.