

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah menengah pertama menuntut suatu pelayanan yang memenuhi ukuran kualitas yang ditentukan. Sekolah menengah pertama sebagai organisasi menempatkan anggota-anggotanya untuk menjalankan fungsinya masing-masing secara optimal. Di bawah kepemimpinan kepala sekolah, penyelenggaraan pendidikan di sekolah diarahkan pada pemenuhan kebutuhan pendidikan peserta didik.

Dalam ruang lingkup administrasi pendidikan di sekolah menengah pertama, kepala sekolah sebagai pimpinan puncak dibantu oleh wakil kepala sekolah di dalam melaksanakan tugas-tugas pengelolaan. Wakil kepala sekolah mengkoordinasikan para pembantu kepala sekolah menangani bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, dan hubungan masyarakat. Bentuk administrasi seperti ini dikenal dengan istilah *multiple principalship*, di mana biasanya seorang kepala sekolah dibantu oleh beberapa pembantu kepala sekolah.

Kepala sekolah mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada pembantu kepala sekolah untuk mencapai efektivitas pengelolaan pendidikan di sekolah. Pembantu kepala sekolah berperan sebagai manajer menengah yang mengimplementasikan strategi yang telah ditentukan oleh kepala sekolah sebagai manajer puncak atau pemimpin organisasi. Seperti dikatakan Robbins (2002:115) mengenai berikut ini: "Wewenang merujuk pada hak-hak formal yang melekat pada posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan bahwa perintah

tersebut dipatuhi.” Pendelegasian wewenang itu merupakan salah satu bentuk dari penugasan, yang termasuk ke dalam pengembangan karier guru. Hal ini dijelaskan pada Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 32 ayat 1 dikatakan bahwa: “Pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier.” Kemudian ayat 4 menerangkan: “Pembinaan dan pengembangan karier guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

Jabatan pembantu kepala sekolah pada umumnya didelegasikan kepada guru yang diberi tugas tambahan sebagai pembantu kepala sekolah. Dengan demikian guru yang diserahi tugas sebagai pembantu kepala sekolah selain berkewajiban mengajar, guru tersebut juga memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas administrasi sekolah. Walau begitu di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2006 tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan tidak mencantumkan tunjangan bagi guru yang diberi tugas tambahan sebagai pembantu kepala sekolah.

Pengangkatan guru sebagai pembantu kepala sekolah menjadi hak prerogatif kepala sekolah. Hal tersebut juga sebagai bagian dari pengembangan karier guru tersebut. Pemberian wewenang sebagai pembantu kepala sekolah terhadap guru tersebut memberikan pengalaman untuk melaksanakan tugas sebagai administrator pendidikan. Hal tersebut menjadi bekal bagi dia apabila kelak menempati jabatan yang baru seperti kepala sekolah ataupun pengawas pendidikan. Salah satu pertimbangan guru dapat diangkat menjadi kepala sekolah adalah pernah menjabat sebagai pimpinan unit kerja atau pernah atau sedang

menjadi wakil kepala sekolah. Jabatan pembantu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pimpinan unit kerja dalam struktur organisasi sekolah yang mengurus bidang-bidang tertentu. Pembantu kepala sekolah harus dapat memanfaatkan secara optimal pengembangan karier bagi dirinya. Seiring dengan meningkatnya karier seorang guru, tidak menutup kemungkinan memunculkan pilihan-pilihan bagi guru tersebut. Pilihan-pilihan tersebut ialah apakah ia akan tetap berada di organisasi unit kerjanya dengan prospek karier di dalamnya, atautkah ia akan meninggalkan organisasi unit kerjanya untuk meraih harapan peningkatan karier yang dianggap lebih baik dan menguntungkan.

Belum konsistennya pelaksanaan pengembangan karier guru khususnya jenjang karier bagi mereka, memunculkan anggapan bahwa jika sudah diangkat menempati jabatan yang lebih tinggi seperti pembantu dan wakil kepala sekolah, selanjutnya karier guru tersebut akan terus naik menjadi kepala sekolah atau pengawas. Selama bertahun-tahun jenjang karier guru masih menerapkan pendekatan birokrasi, di mana guru diposisikan sebagai jabatan awal sebelum menempati jabatan yang lebih tinggi seperti pembantu dan wakil kepala sekolah, kepala sekolah, pengawas, dan pejabat di kantor dinas pendidikan. Weber (Hoy & Miskel, 2001:80) menyatakan: *"There is a system of promotion according to seniority, achievement, or both. Promotion is dependent on the judgement of superiors."* Dalam pandangan ini tahapan jabatan diartikan sebagai jabatan karier, dan jika dapat dipelihara maka seseorang sudah menempati jabatan puncak tidak akan turun lagi ke jabatan terdahulu yang berada di bawahnya.

Pandangan terhadap aspek promosi seperti ini mulai diubah dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2000 tentang Tenaga Kependidikan pasal 20 ayat 1 berbunyi: "Tenaga Kependidikan yang akan ditugaskan untuk bekerja sebagai pengelola satuan pendidikan dan pengawas pada jenjang pendidikan dasar dan menengah pada dasarnya dipilih dari kalangan guru". Meski begitu, Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah pasal 6 ayat 4 menerangkan bahwa:

Kepala sekolah yang masa tugasnya berakhir dan tidak lagi diberikan tugas sebagai kepala sekolah, tetap melaksanakan tugas sebagai guru sesuai dengan jenjang jabatannya dan berkewajiban melaksanakan proses belajar mengajar atau bimbingan dan konseling sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Perlu dijelaskan bahwa jabatan pengelola satuan pendidikan seperti pembantu dan wakil kepala sekolah serta kepala sekolah adalah sebatas tugas tambahan. Jika periode masa kerjanya selama empat tahun sudah berakhir, maka jabatan kepala sekolah tersebut dilepaskan dan kembali sebagai tenaga fungsional guru.

Berkaitan dengan jabatan wakil kepala sekolah, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan juga Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, tidak mencantumkan kriteria syarat calon kepala sekolah harus pernah menjabat wakil kepala sekolah. Meskipun tidak menjadi kriteria syarat menjadi kepala sekolah, pada Lampiran Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Seleksi Calon Kepala

Sekolah disebutkan selain kelengkapan administrasi, calon kepala sekolah dapat menyertakan bukti prestasi seperti:

1. menjadi guru teladan/berprestasi;
2. menjadi guru inti atau instruktur peningkatan mutu guru, menjadi ketua musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) atau sejenis;
3. berhasil memimpin suatu unit kerja atau pernah/sedang menjadi wakil kepala sekolah.

Dengan berdasar kepada kebijakan-kebijakan yang mengatur pengembangan karier tersebut di atas, jabatan pembantu kepala sekolah menjadi ajang pemantapan seorang guru sebelum menjabat kepala sekolah. Guru yang menjabat pembantu kepala sekolah mempunyai nilai tambah yang lebih bermanfaat bagi pengembangan kariernya.

Pada umumnya pula pemerintah kabupaten/kota lebih mengutamakan pengangkatan kepala sekolah dari guru yang pernah menjadi pembantu dan wakil kepala sekolah. Namun, pada kenyataannya di Kota Cimahi periodisasi jabatan kepala sekolah belum sepenuhnya dilakukan secara konsisten. Hal ini menyebabkan adanya antrian panjang bagi pembantu kepala sekolah sebagai calon kepala sekolah untuk mencapai promosi dalam pengembangan kariernya. Seperti pula hasil pengamatan Deni A. Hendarsyah di Kota Cimahi (*Forum Guru-Pikiran Rakyat*, 26 Maret 2006) berikut:

Sebagaimana yang kita ketahui, untuk menjadi kepala sekolah seseorang harus memenuhi beberapa syarat. Antara lain, cakap, punya kemampuan, berdedikasi tinggi, pernah menduduki jabatan wakil kepala sekolah, dan harus lulus seleksi kepala sekolah. Calon-calon kepala sekolah ini dipilih dan diseleksi oleh dinas pendidikan setempat. Kemudian, yang lolos akan menempati formasi kepala sekolah yang kosong atau belum ada yang menjabat secara definitif. Dengan kata lain, pengangkatan kepala sekolah selama ini bersifat *top down* atau didrop dari atas.

Implementasi periodisasi jabatan kepala sekolah selama empat tahun sekali juga belum sepenuhnya berjalan dengan konsisten. Pemerintah Kota Cimahi belum sepenuhnya berhasil mengatur pola periodisasi jabatan kepala sekolah. Ditambah pula dengan sulitnya mengubah pandangan budaya birokratis yang ada pada kalangan kepala sekolah yang merasa harga dirinya akan turun jika harus menanggalkan jabatan kepala sekolah untuk turun kembali menjadi guru biasa. Sudah selayaknya pemerintah dapat membentuk pola pengembangan karier yang tepat bagi tenaga pendidik.

Munculnya jabatan pembantu kepala sekolah dipandang sebagai tahapan karier tengah dan menjadi masa orientasi sebelum ia menempati jabatan kepala sekolah di masa datang. Menurut Thomas H. Stone (Moekijat, 1986:42) di dalam karier tengah seseorang berada dalam keadaan berikut ini:

1. memiliki kebutuhan tugas dalam pembaharuan teknis,
2. mengembangkan kecakapan dalam melatih orang-orang lain atau pegawai baru,
3. pindah ke pekerjaan baru yang memerlukan kecakapan baru, dan mengembangkan pandangan pekerjaan dan tugas sendiri dalam organisasi yang lebih luas.

Untuk itu diperlukan suatu kemampuan dari pembantu kepala sekolah untuk dapat menjalankan tugas yang melekat pada dirinya dengan sama baik. Kinerja yang optimal menjadi kewajiban pembantu kepala sekolah sebagai manajer menengah di satu sisi, dan kewajiban mengajar di sisi lain dalam dirinya tetap menjadi tuntutan sebagai guru profesional memberikan pelayanan pembelajaran bagi siswanya. Kondisi tersebut nampaknya rentan dengan munculnya ambiguitas peran, beban kerja yang tinggi, dan perhatian yang terbagi pada diri guru yang diberi tugas tambahan sebagai pembantu kepala sekolah.

Kinerja pembantu kepala sekolah dapat dikatakan belum sepenuhnya optimal dikarenakan oleh faktor-faktor tidak sesuainya pendidikan formal pejabat pembantu kepala sekolah dengan pendidikan formal yang relevan khususnya administrasi pendidikan, beban kerja yang berat di mana terdapat rangkap jabatan tugas mengajar dengan tugas administrasi sekolah. Maka, jabatan pembantu kepala sekolah pada mayoritas sekolah menengah pertama belum dijabat oleh sumber daya manusia profesional. Hal ini ditandai dengan belum adanya standar baku mengenai sertifikasi pejabat administrator pendidikan, khususnya di sekolah.

Merujuk Timothy P. Martin (2003:17) rekomendasi studinya:

I will provide an abbreviated outline of the study with some of major findings in an effort to provide recommendations and guidance for those aspiring to be future administrators of middle level schools (keeping in mind that the first administrative position is usually the assistant principalship).

Memperhatikan hal tersebut, nampak sekali dibutuhkan suatu kajian atas jabatan pembantu kepala sekolah untuk membentuk calon administrator sekolah pada level sekolah menengah dengan anggapan dasar bahwa posisi administratif pertama biasanya adalah pembantu kepala sekolah.

Kinerja pembantu kepala sekolah dapat didukung oleh adanya komitmen dari dalam dirinya terhadap organisasi. Komitmen tersebut mendorong wakil kepala sekolah untuk mencapai suatu prestasi dalam setiap tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Komitmen organisasional ini menjadi azam yang kuat bagi pemenuhan kebutuhan diri pembantu kepala sekolah untuk mengaktualisasikan dirinya. Seperti dikatakan Steers dan Porter (1983:442-443) yang menyatakan



di mana komitmen organisasional adalah "*a relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*".

Keinginan yang timbul dari dalam diri pembantu kepala sekolah untuk selalu mengabdikan dirinya kepada organisasi unit kerjanya atau biasa disebut dengan komitmen organisasional akan mendorong pembantu kepala sekolah untuk selalu memberikan yang terbaik dalam administrasi sekolah yang dikelolanya. Pembantu kepala sekolah tersebut akan berusaha mencari cara dan melakukan hal-hal yang dapat meningkatkan mutu sekolahnya. Dia tidak akan puas dengan apa yang didapat atau dicapainya. Dalam dirinya ada keinginan untuk meningkatkan apa yang sudah dicapai. Dia juga akan selalu berusaha keras untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Dengan berusaha meningkatkan mutu secara terus-menerus berarti pula meningkatkan kinerja dari pembantu kepala sekolah itu.

Salah satu bentuk upaya memperkuat komitmen organisasional pembantu kepala sekolah adalah dengan memberikan pengembangan karier yang menjanjikan di dalam organisasi unit kerjanya. Menurut hasil pengamatan Deni A. Hendarsyah di Kota Cimahi (*Forum Guru-Pikiran Rakyat*, 26 Maret 2006) merekomendasikan bahwasannya perlu dipikirkan mekanisme pengangkatan kepala sekolah yang paling efektif. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah mencontoh apa yang telah dilaksanakan di tingkat universitas. Adapun penerapannya pada tingkat sekolah menengah pertama dan atas, dapat disederhanakan. Misalnya pengangkatan kepala sekolah tahap pertama diawali dengan pemilihan orang yang paling tepat memimpin sekolah, dan yang dipilih berasal dari lingkungan sekolah tersebut, bukan orang luar sekolah. Kalau dari

dalam sekolah dirasa tidak ada yang tepat untuk dijadikan kepala sekolah, sekolah bisa memilih orang dari sekolah lain dengan catatan orang tersebut sudah dikenal dan dipercaya oleh seluruh warga akademik sekolah yang memilihnya atau memintanya untuk menjadi kepala sekolah. Peran dinas pendidikan dan pemerintah daerah hanya memberikan surat keputusan pengangkatan kepala sekolah. Mekanisme pengangkatan kepala sekolah seperti ini tampaknya akan lebih diterima. Hal ini berkaitan dengan terbukanya prospek pengembangan karier di dalam unit kerja, dan dapat memperkuat komitmen organisasional daripada guru-guru termasuk pembantu kepala sekolah.

Komitmen organisasional pembantu kepala sekolah dapat tetap terpelihara akan sangat tergantung kepada pandangan dirinya atas organisasi unit kerjanya. Ketika prospek karier individualnya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi unit kerjanya yang sekarang, maka dia akan dihadapkan kepada pilihan akan menjaga kesetiaan terhadap organisasinya dengan tetap berada pada unit kerjanya itu, atau akan meninggalkannya untuk berpindah kepada organisasi yang lain.

Pembantu kepala sekolah pada dasarnya guru senior yang memiliki pengalaman dan prestasi. Sekolah akan merasakan perubahan situasi ketika sumber daya manusia yang andal dan berprestasi lebih memilih meninggalkan organisasi. Permasalahan yang terjadi adalah berubahnya komposisi personil, bukan hanya sekedar jumlah namun juga kualitas dari sumber daya manusia untuk dapat menjalankan program yang sudah disusun organisasi. Bukan tidak mungkin sasaran yang sudah ditetapkan tidak dapat terpenuhi dikarenakan sekolah kehilangan sumber daya manusia handal yang menjadi motor penggerak.



maliknya, sekolah akan sangat beruntung jika pembantu kepala sekolah memilih berada di dalam organisasi. Dengan demikian perlu ditumbuhkan komitmen organisasional pada diri pembantu kepala sekolah sehingga tetap dapat memelihara keanggotaannya dan memberikan kontribusinya bagi organisasi unit kerjanya.

Dengan demikian salah satu upaya peningkatan mutu sekolah dilakukan dengan cara peningkatan kinerja pembantu kepala sekolah. Dalam peningkatan kinerja pembantu kepala sekolah diperlukan beberapa kondisi pendukung antara lain pengembangan karier dan komitmen organisasional yang kuat dari pembantu kepala sekolah. Oleh karena itu penulis berpendapat perlunya suatu penelitian mengenai Kontribusi Pengembangan Karier dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pembantu Kepala Sekolah Menengan Pertama Negeri di Kota Cimahi.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti memandang pentingnya penelitian dengan mengidentifikasi masalah yang terjadi. Kemampuan sekolah sebagai unit kerja di dalam mengoptimalkan pengembangan karier pembantu kepala sekolah memunculkan kinerja yang beragam dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pemberian jabatan pembantu kepala sekolah kepada guru merupakan salah satu upaya pengembangan karier yang dilakukan pihak sekolah. Jabatan Pembantu kepala sekolah dijabat oleh guru yang diberi tugas tambahan, sehingga memungkinkan timbulnya ambiguitas peran, beban kerja yang tinggi, dan fokus kerja pembantu kepala sekolah dengan tugas mengajar yang masih

diberikan kepadanya. Terlebih pula belum seragamnya standar profesionalitas dan standar baku kinerja pembantu kepala sekolah menyebabkan mutu layanan berbeda-beda. Hal ini senada dengan beragamnya tingkat komitmen organisasional pembantu kepala sekolah yang jika tidak terbina dapat menggoyahkan dedikasi, loyalitas dan tanggung jawabnya. Dikhawatirkan jika permasalahan ini tidak diselesaikan secara tuntas berdampak pada belum optimalnya pemenuhan pelayanan pendidikan bagi masyarakat yang menuntut kinerja pembantu kepala sekolah dengan profesionalisme yang tinggi. Di lain pihak, pengelolaan pendidikan yang baik mutlak diperlukan dalam menghadapi tantangan perkembangan organisasi dengan dukungan kinerja pembantu kepala sekolah yang optimal dan sesuai dengan prosedur dan budaya organisasi yang baik.

Jadi, permasalahan yang muncul di bermuara kepada pelaksanaan pengembangan karier yang masih terbatas, komitmen organisasional pembantu kepala sekolah yang tidak konstan, yang berdampak pada kinerja mereka di dalam pengelolaan satuan pendidikan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang terjadi di lapangan, penulis mencoba memusatkan perhatian penelitian kepada masalah-masalah yang dianggap pokok. Masalah-masalah pokok tersebut dituangkan dalam suatu rumusan masalah penelitian.

Masalah yang diteliti berdasarkan latar belakang di atas agar tidak terlalu luas ruang lingkupnya dan mengarah pada tujuan yang diharapkan, penulis merumuskan sebagai berikut:

1. Seberapa besar kontribusi pengembangan karier terhadap kinerja Pembantu Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Cimahi?
2. Seberapa besar kontribusi kontribusi komitmen organisasional terhadap kinerja Pembantu Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Cimahi?
3. Seberapa besar kontribusi kontribusi pengembangan karier dan komitmen organisasional terhadap kinerja Pembantu Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Cimahi?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran empirik mengenai kontribusi pengembangan karier dan komitmen organisasional pembantu kepala sekolah terhadap kinerjanya.

Secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan data empirik tentang:

- a. Kontribusi pengembangan karier terhadap kinerja pembantu kepala sekolah.
- b. Kontribusi komitmen organisasional terhadap kinerja pembantu kepala sekolah.

- c. Kontribusi pengembangan karier dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja pembantu kepala sekolah

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu administrasi pendidikan di dalam konteks organisasi dan pengembangan sumber daya manusia khususnya kinerja pembantu kepala sekolah.
- b. Mengkaji pengembangan karier terutama dalam meningkatkan kinerja pembantu kepala sekolah.
- c. Mengkaji komitmen organisasional pembantu kepala sekolah terutama dalam meningkatkan kinerjanya.
- d. Memberikan kontribusi keilmuan dalam rangka mengembangkan disiplin ilmu yang terkait.

2. Manfaat Praktis

- a. Membantu pihak yang bersangkutan, mengenai kontribusi pengembangan karier dan komitmen organisasional terhadap kinerja pembantu kepala sekolah dengan memberikan informasi tentang hasil penelitian.
- b. Memberikan analisis atas pelayanan pendidikan di sekolah menengah pertama khususnya dalam perbaikan kinerja pembantu kepala sekolah dengan memperhatikan pengembangan karier dan komitmen organisasionalnya.

F. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif yang ditunjang dengan studi kepustakaan.

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. “Terdapat kontribusi yang signifikan pengembangan karier terhadap kinerja Pembantu Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Cimahi”.
- b. “Terdapat kontribusi yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja Pembantu Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Cimahi”.
- c. “Terdapat kontribusi yang signifikan pengembangan karier dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja Pembantu Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Cimahi”.

H. Populasi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah pembantu kepala sekolah di Sekolah Menengah Pertama Negeri se-Kota Cimahi sebanyak 40 orang.

I. Sampel Penelitian

Jumlah sampel dalam penelitian ini 36 orang pembantu kepala sekolah di Sekolah Menengah Pertama Negeri se-Kota Cimahi.



