

ASPEK PENGEMBANGAN KARIER GURU SEBAGAI WAKIL/PEMBANTU KEPALA SEKOLAH (*ASSISTANT PRINCIPAL*)

Priadi Surya
Universitas Negeri Yogyakarta
priadisurya@uny.ac.id

1. Pendahuluan

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 mengoordinasikan 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 25 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/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. 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 kabupaten/kota 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 wakil 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.

2. Pelaksanaan Administrasi Pendidikan oleh Pembantu Kepala Sekolah

Dalam mempelajari sekolah sebagai suatu organisasi, terdapat satu asas organisasi yang juga diterapkan di sekolah. Asas tersebut adalah departemenisasi. Seperti dikatakan pula oleh Sutarto (2002:66) berikut ini: "Yang dimaksud dengan departemenisasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu." Dalam ruang lingkup yang sederhana, penempatan pembantu kepala sekolah dapat dipandang sebagai satuan organisasi utama yang berkedudukan di bawah pucuk pimpinan dalam hal ini kepala sekolah. Adapun secara fungsinya, pembantu kepala sekolah memiliki fungsi umum dalam operasi, penataan, kontrol dan konsultasi.

Sebagai satuan operasi, pembantu kepala sekolah menjalankan kegiatan yang berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan sekolah. Hal ini diperkuat dengan pendapat Sutarto (2002:71) bahwa: "Satuan operasi adalah satuan organisasi yang melakukan aktivitas pokok yang langsung berhubungan dengan tercapainya tujuan organisasi." Pembantu kepala sekolah menjalankan teknis operasional kegiatan pendidikan di sekolah sebagai implementasi strategi yang telah dipuluskan kepala sekolah

Pembantu kepala sekolah juga berfungsi sebagai satuan penataan segala sumber daya yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan. Sesuai dengan keterangan Sutarto (2002:72) di mana "Satuan penataan adalah satuan organisasi yang melakukan aktivitas membantu berbagai kebutuhan satuan lain agar berjalan lancar." Pembantu kepala sekolah memberdayakan sumber daya manusia, sumber belajar seperti kurikulum, serta fasilitas dan dana bagi proses pendidikan di sekolah.

Fungsi berikutnya dari pembantu kepala sekolah adalah fungsi kontrol. Sutarto (2002:72) mengemukakan fungsi sebagai satuan kontrol yaitu:

Satuan kontrol adalah satuan organisasi yang melakukan aktivitas memeriksa, mengawasi, mencocokkan serta mengusahakan agar pelaksanaan aktivitas satuan lain dapat sesuai dengan perencanaan, peraturan, kebijaksanaan, pedoman serta berbagai ketentuan lain yang telah ditetapkan.

Pembantu kepala sekolah berfungsi melakukan pengendalian atas pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah agar sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pengawasan dapat dilakukan terhadap tenaga pendidik dan tenaga lainnya, siswa, dan sumber daya pendukung pendidikan.

Dalam melaksanakan tugas administrasinya pembantu kepala sekolah juga berfungsi sebagai satuan konsultasi. Pembantu kepala sekolah adalah pihak yang dianggap memiliki kemampuan lebih sehingga dapat memberikan petunjuk bagi pihak lain untuk dapat bekerja dengan baik. Hal ini berangkat dari pemikiran Sutarto (2002:73) yang mengemukakan: "Satuan konsultasi adalah satuan

organisasi yang melakukan aktivitas memberikan bantuan keahlian dengan jalan memberikan nasihat, saran, atau pertimbangan tentang masalah tertentu kepada satuan lain." Maka konsultasi itu dapat dilakukan kepada kepala sekolah sebagai pimpinan, sesama wakil kepala sekolah, guru dan pihak lainnya. Pembantu kepala sekolah dapat bertindak sebagai supervisor bagi tenaga pendidik dan atau pegawai lainnya.

Seperti kita ketahui bersama bahwa pembantu kepala sekolah bertugas membantu kepala sekolah dalam melaksanakan tugas administrasi. Menurut *Occupational Outlook Handbook 2006-2007* yang diterbitkan *US Department of Labor*, penjelasan mengenai tugas pembantu kepala sekolah sebagai administrator pendidikan adalah:

Assistant principals aid the principal in the overall administration of the school. Some assistant principals hold this position for several years to prepare for advancement to principal jobs; others are career assistant principals. They are primarily responsible for scheduling student classes, ordering textbooks and supplies, and coordinating transportation, custodial, cafeteria, and other support services. They usually handle student discipline and attendance problems, social and recreational programs, and health and safety matters. They also may counsel students on personal, educational, or vocational matters.

Dapat kita pahami bahwa pembantu kepala sekolah membantu kepala sekolah dalam seluruh administrasi di sekolah. Beberapa pembantu kepala sekolah memegang jabatan ini dalam beberapa tahun untuk persiapan pematangan untuk tugas kepala sekolah; sedangkan yang lainnya merupakan pembantu kepala sekolah karier. Hal ini yang sekiranya berbeda dalam proses pengangkatan di negara kita yang belum secara jelas menentukan kriteria mengenai jabatan pembantu kepala sekolah.

Biasanya pembantu kepala sekolah terdiri dari wakil kepala sekolah urusan kurikulum, urusan kesiswaan, urusan sarana dan prasarana, dan urusan pelayanan khusus. Namun jauh daripada sekedar tugas tambahan, pembantu kepala sekolah harus lebih menempatkan dirinya kepada optimalisasi fungsional sebagai administrator pendidikan.

Pada tataran kebijakan di Indonesia, tidak ada ketentuan secara pasti yang mengatur jabatan pembantu kepala sekolah. Adapun secara fungsi, tugas-tugas pembantu kepala sekolah dalam menangani urusan tertentu senada dengan istilah wakil kepala sekolah yang selama ini dikenal. Mengacu kepada pendapat Aas Syaefuddin dan Taufani C. Kurniatun (2002:98) deskripsi tugas pembantu kepala sekolah menengah pertama senada dengan tugas wakil kepala sekolah pada sekolah menengah atas sebagai berikut:

Tabel 1

Jabatan dan Deskripsi Tugas Wakil Kepala Sekolah

No.	Jabatan	Deskripsi Tugas
1	Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum	Bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan-kegiatan yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan kurikulum dan proses belajar mengajar.
2	Wakil Kepala Sekolah Urusan Kesiswaan	Bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan kesiswaan dan ekstrakurikuler.
3	Wakil Kepala Sekolah Urusan Sarana dan Prasarana	Bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan inventarisasi, pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana serta keuangan sekolah.
4	Wakil Kepala Sekolah Urusan Pelayanan Khusus	Bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan pelayanan-pelayanan khusus, seperti hubungan masyarakat, bimbingan dan penyuluhan, usaha kesehatan sekolah dan perpustakaan sekolah.

Tugas pokok dan fungsi wakil kepala sekolah secara legal formal biasanya dituangkan dalam susunan organisasi dan tata kerja sekolah. Menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 034/O/1997 tentang Nomenklatur dan Tata Kerja SLTP pasal 8 berbunyi: "Wakil Kepala adalah guru yang bertugas membantu tugas Kepala SLTP dalam memimpin penyelenggaraan belajar mengajar, serta membina guru, tenaga kependidikan lainnya, dan tenaga administrasi." Pada susunan organisasi dan tata kerja sekolah menengah pertama, wakil kepala sekolah mempunyai tugas membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan program pelaksanaan;
2. Pengorganisasian;
3. Pengarahan;
4. Pengkoordinasian;
5. Pengawasan;
6. Penilaian;
7. Identifikasi dan pengumpulan data dan informasi;
8. Penyusunan laporan.

Wakil Kepala Sekolah membantu Kepala Sekolah dalam urusan-urusan sebagai berikut

1. Urusan kurikulum yang meliputi:
 - a. Menyusun program pengajaran;
 - b. Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran;
 - c. Menyusun jadwal evaluasi belajar dan pelaksanaan ujian akhir Sekolah/Ujian Akhir Nasional;

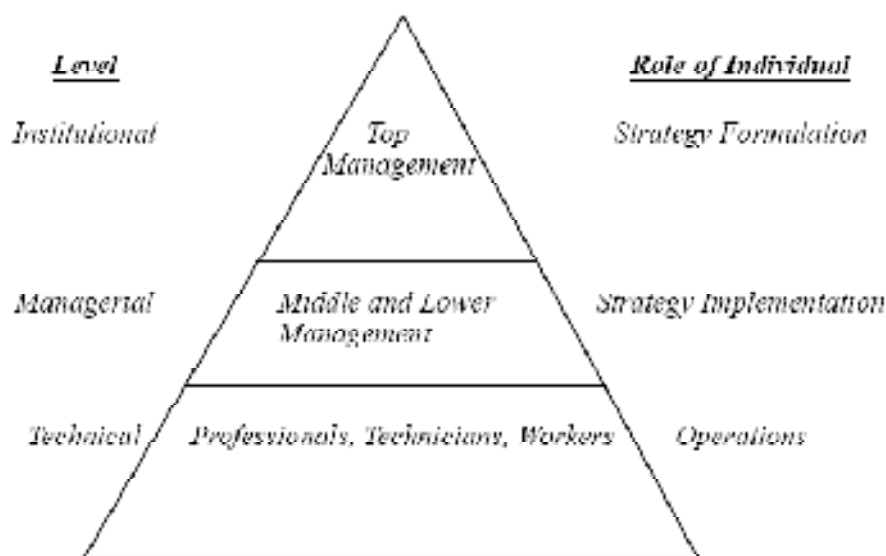
- d. Menerapkan kriteria persyaratan naik/tidak naik kelas kriteria kelulusan;
 - e. Mengatur jadwal penerimaan buku Laporan Pendidikan dan STTB;
 - f. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan satuan pelajaran;
 - g. Menyusun laporan pelaksanaan pelajaran.
2. Urusan Kesiswaan
 - a. Menyusun program pembinaan kesiswaan/OSIS;
 - b. Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa/OSIS dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib sekolah serta pemilihan pengurus OSIS;
 - c. Membina pengurus OSIS dalam berorganisasi;
 - d. Menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala dan insidental;
 - e. Membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, kerindangan, keindahan dan kekeluargaan (6K).
 - f. Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan calon siswa penerima beasiswa;
 - g. Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan diluar sekolah;
 - h. Mengatur mutasi siswa;
 - i. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala.
 3. Urusan Hubungan Masyarakat
 - a. Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orang tua/wali siswa;
 - b. Membina hubungan antar sekolah dengan POMG/BP3;
 - c. Membina pengembangan hubungan antar sekolah dengan lembaga pemerintah, dunia usaha dan lembaga sosial lainnya;
 - d. Menyusun laporan pelaksanaan hubungan masyarakat secara berkala.
 4. Urusan Sarana dan Prasarana
 - a. Menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana;
 - b. Mengkoordinasikan pendayagunaan sarana prasarana;
 - c. Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran;
 - d. Menyusun laporan pelaksanaan urusan sarana dan prasarana secara berkala.

Secara fungsi, deskripsi tugas pembantu kepala sekolah ini tidak jauh berbeda dengan penjelasan menurut *Occupational Outlook Handbook 2006-2007* yang diterbitkan *US Department of Labor* berikut:

...They are primarily responsible for scheduling student classes, ordering textbooks and supplies, and coordinating transportation, custodial, cafeteria, and other support services. They usually handle student discipline and attendance problems, social and recreational programs, and health and safety matters. They also may counsel students on personal, educational, or vocational matters.

Dalam pernyataan tersebut diterangkan pembantu kepala sekolah terutama bertanggung jawab atas penjadwalan kelas, memesan buku teks dan peralatan, dan mengoordinasikan transportasi, pemeliharaan, kafetaria, dan layanan pendukung lainnya. Mereka biasanya menangani disiplin siswa dan masalah pengunjung, program sosial dan rekreasi, dan hal kesehatan dan keselamatan. Mereka juga membimbing siswa dalam hal personal, pendidikan, atau pekerjaan.

Memperhatikan peran individu yang diberikan kepada pembantu kepala sekolah, kita dapat mengaitkannya dengan fenomena keorganisasian yang digambarkan Narayan & Nath (1993:10) pada Gambar 1 sehingga kita dapat menganggap pembantu kepala sekolah sebagai *middle and lower manager*.



Gambar 1

Levels of Organizational Phenomena and Role of Individual

(Narayan & Nath, 1993:10)

Pembantu kepala sekolah berperan dalam mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan sebagai kebijakan kepala sekolah. pada tingkat manajerial terdapat tugas yang berkaitan dengan manusia dan beberapa hal yang bersifat teknis.

Dalam era otonomi sekolah, pembantu kepala sekolah memainkan peran besar dalam meningkatkan keberhasilan akademik siswa dengan membantu mengembangkan kurikulum baru, mengevaluasi guru, dan menjalin kesepahaman dalam hubungan sekolah masyarakat, tanggung jawab yang sebelumnya selalu diemban oleh kepala sekolah. Secara fungsi, deskripsi tugas wakil kepala sekolah ini tidak jauh berbeda dengan penjelasan menurut Timothy P. Martin (2004:15) yang mengatakan ada sembilan tugas yang memerlukan latar belakang pengetahuan, implementasi

strategi, dan tanggung jawab hukum dari setiap tugas. Berikut kesembilan tugas yang menjadi tanggung jawab pembantu kepala sekolah:

- 1 Student discipline,
- 2 Teacher observation,
- 3 Administering assessment,
- 4 Master scheduling,
- 5 Campus safety,
- 6 Communication/interpersonal skills,
- 7 Meeting parents,
- 8 Meeting students,
- 9 General administration.

Dalam pernyataan tersebut diterangkan pembantu kepala sekolah terutama bertanggung jawab atas segala hal teknis yang berkaitan dengan siswa, guru dan sarana pendukung, serta menjalin kescapahaman dalam hubungan sekolah dengan masyarakat, tanggung jawab yang sebelumnya selalu diemban oleh kepala sekolah.

Pengembangan Karier Guru sebagai Pembantu Kepala Sekolah

Jalur pengembangan karier pegawai merupakan langkah penjenjangan tentang kemungkinan-kemungkinan suatu jabatan dapat diduduki oleh seorang pegawai dalam rangka perkembangan kariernya, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal dengan memperhatikan syarat-syarat jabatan yang telah ditentukan. Selama bertahun-tahun jenjang karier guru masih menerapkan pendekatan birokrasi, di mana guru diposisikan sebagai jabatan awal sebelum menempati jabatan yang lebih tinggi seperti wakil kepala sekolah, kepala sekolah, pengawas, dan pejabat di kantor dinas pendidikan. Karena penugasan dalam birokrasi organisasi didasarkan atas kualifikasi teknis, pegawai berpikir bahwa pekerjaan sebagai karier. Di mana orientasi karier dipelihara, sesuai dengan pernyataan Max Weber (Hoy & Miskel, 2001:80) berikut: *"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.

Guru secara bertahap menapaki jenjang kariernya baik dalam bidang fungsional pengajaran, dan juga struktural. Jenjang karier atau *career ladder* menurut William B. Casterter (1996:214) adalah:

A promotion path involving a hierarchy of specialized assignments. Teaching, for example, becomes the career anchor, while opportunity are provide to engage in other teaching-related activities such as being a master teacher, mentor, consultant, and director of induction or special instructional project. Career ladder teachers are sometimes referred to as stage individual I, II, or III career ladder teachers.

Maka tidak heran banyak guru terbaik dan berbakat meninggalkan karier mengajar untuk menempati jabatan barunya dalam bidang manajerial. Seperti dikatakan Hoy dan Miskel (2001:166) *“Teachers with motivations to advance or gain new responsibilities generally have two choices – they can remain frustated in their self-contained classroom or they can leave.”*

Program jenjang karier mendesain jabatan untuk memberikan seseorang prospek untuk promosi, membentuk tingkat status bagi guru, menyesuaikan kemampuan guru dengan pekerjaan dalam jabatan, dan mendistribusikan tanggung jawab bagi pengembangan pada staf profesional.

Salah satu model jenjang karier adalah pengayaan tugas atau *job enrichment*. Menurut Bachard, et al (Hoy & Miskel, 2001:166-167)

Job enrichment is the enlargement of the job to include tasks at higher levels of skills and responsibility. Career ladder, like job enrichment models, include promotion to higher ranks with the assumption of additional duties at each higher step – for example, mentoring and supervising new teachers, developing curriculum materials, and program evaluation. That is, the central conceptual features of career ladders are a differentiation of responsibilities among teachers and job enrichment.

Dengan menggunakan strategi pengayaan tugas, program jenjang karier dapat menunjukkan perhatian mengenai tugas mengajar. Program jenjang karier memberikan kesempatan dan insentif untuk mengembangkan profesionalisme, mengembangkan kemampuan baru, untuk menambah variasi tugas dan tanggung jawab, menerima tantangan baru, dan mengenal teman sejawat. Pendekatan di atas menunjukkan keyakinan bahwa guru cerdas dan kreatif dapat tertarik untuk mengajar dan secara keseluruhan pengajaran berkualitas dapat dikembangkan melalui tahapan karier dengan tanggung jawab dan alokasi penghargaan yang berbeda.

Sesuai dengan kewenangan pemerintah dalam pembinaan profesionalisme guru, maka pemerintah perlu segera menyusun standar pembinaan profesionalisme guru. Standar tersebut dapat digunakan oleh pemerintah daerah untuk melaksanakan pembinaan guru di daerah. Suparlan (2004:7) mengemukakan pola pengembangan karier guru yang dapat diterapkan terlihat pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2
Jenjang Karier Guru

No.	Jenjang Karier	Persyaratan	Standar Gaji
1	Pejabat pimpinan di Kantor Dinas Pendidikan dan/atau Departemen Pendidikan Nasional.	Mengikuti diklat internasional Mengikuti diklat kepemimpinan tingkat menengah dan tinggi	Standar IX
2	Pengawas	Pernah menjadi kepala sekolah	Standar VIII
3	Kepala Sekolah	Pernah menjadi wakil kepala sekolah Mengikuti diklat kepemimpinan tingkat tinggi	Standar VII
4	Wakil Kepala Sekolah	Mengikuti diklat kepemimpinan tingkat menengah	Standar VI
5	Guru Utama	Mengikuti diklat kepemimpinan tingkat lanjut	Standar V
6	Guru Dewasa	Mengikuti diklat kepemimpinan tingkat dasar Mengikuti diklat jenjang tinggi	Standar IV
7	Guru Madya	Mengikuti diklat jenjang lanjut dan menengah Pengalaman mengajar 5 tahun	Standar III
8	Guru Muda	Lulus seleksi secara objektif dengan tes perbuatan Mengikuti diklat jenjang tingkat dasar	Standar II
9	Guru Baru	Lulus LPTK Lulus L.PTK program beasiswa prestasi Mengikuti tes standar kompetensi guru	Standar I

Sumber: Suparlan (2004:7)

Karakteristik umum tahapan jenjang karier yang didasarkan pada model tugas pengayaan adalah peringkat kategori tugas secara hierarkis. Hoy & Miskel (2001:167) mengemukakan empat tahapan dengan harapan peran yang berbeda, yaitu:

- a. Status I: Guru pemula atau guru baru (*beginning or novice teachers*)

Pada tahap ini terutama bertanggung jawab dalam mengajar beragam kelompok siswa, menerima bimbingan melalui supervisi dan mentoring, dan memenuhi masa penugasan percobaan dan sertifikasi.

- b. Status II: Guru kelas profesional (*professional classroom teachers*)

Di mana guru otonom yang memenuhi kualifikasi untuk memegang tanggung jawab penuh untuk mengajar mata pelajaran kepada siswa dalam ruang lingkup keahlian profesional.

- c. Status III: Perluasan tugas mengajar rutin (*a simple enlargement of the regular classroom teacher's job*)

Guru dapat didorong untuk memegang tanggung jawab atas proyek khusus untuk kompensasi tambahan. Contohnya, dia memegang tanggung jawab untuk merancang sebuah lokakarya dalam jabatan (*in service workshop*) atau membuat satuan materi kurikulum baru.

c. Status IV: Guru pemimpin atau guru ahli (*teacher leader or master teacher*)

Ini disediakan bagi guru yang menerima tanggung jawab menghadapi sebuah kelas tunggal (meliputi mengevaluasi materi kurikulum, menyelia guru dalam masa percobaan di sekolah dan lintas daerah, memimpin penelitian, mengembangkan dan mengantar proyek pengembangan dalam jabatan, dan bekerja sebagai pakar kurikulum). Biasanya guru ini tetap melanjutkan peran sebagai guru kelas, namun dengan beban kerja yang dikurangi.

Memperhatikan jenjang karier tersebut, maka jabatan pembantu kepala sekolah nampaknya dapat kita kenali berada pada tahap guru pemimpin atau guru ahli. Pembantu kepala sekolah bertugas dengan kewenangan untuk membina guru dan mengatur penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Kesimpulan

Pembantu kepala sekolah atau dalam bahasa teoritis disebut dengan *assistant principal*, pada pelaksanaan di sekolah sering dikenal dengan berbagai sebutan dan jabatan seperti wakil kepala sekolah, pembantu kepala sekolah, staff ahli kepala sekolah atau asisten kepala sekolah.

Guru yang diberi tugas tambahan menjadi pembantu kepala sekolah, sesungguhnya adalah mereka yang dinilai cakap dan mampu melaksanakan tugas selain mengajar. Hal ini juga mengembangkan kemampuannya dalam menerapkan administrasi pendidikan di sekolah. Masa jabatan sebagai pembantu kepala sekolah ini sebagai masa antara sebelum guru tersebut mengalami pengembangan karier menjadi kepala sekolah dan pengawas. Begitu pentingnya peran pembantu kepala sekolah ini seyogianya mendapat perhatian serius untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sekolah.

Daftar Pustaka

- Castetter, William B. (1996). *The Human Resource Function in Educational Administration*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, inc.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practise*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 034/O/1997 tentang Perubahan Nomenklatur SLTP dan Tata Kerja SLTP.

- Martin, Timohty P. (2004). The Nine Tasks Aspiring Assistant principals Should Know About Before Transitioning Into School Administration. *SAANYS, Spring 2004, (33)*. 12-18.
- Moekijat. (1986). *Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai*. Bandung: Remadja Karya.
- Narayanan, V.K. & Nath, R. (1993). *Organizational Theory: A Strategic Approach*. Homewood IL.60430: IRWIN.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2006 tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I. (Hadyana Pujaatmaka, trans). Jakarta: Prenhallindo.
- Sutarto. (2002). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Syaefuddin, A. & Kurniatun, T.C. (2002). *Pengelolaan Tenaga Kependidikan*. dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan. (2002). *Pengantar Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UPI.
- U.S Department of Labor, Bureau of Labor Statistic. Occupational Outlook Handook: *Educational Administrators*. [Online]. Tersedia: <http://www.bls.gov/oco/ocos007.htm> [12 September 2006].

