

## KONTRIBUSI PENGEMBANGAN KARIER DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEMBANTU KEPALA SMP

Priadi Surya  
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta  
email: paidi\_surya@yahoo.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengukur besaran kontribusi pengembangan karier dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja pembantu kepala SMP. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Subjek Penelitian adalah guru dengan tugas tambahan sebagai pembantu kepala sekolah di sepuluh SMP Negeri di Kota Cimahi. Pengolahan data menggunakan statistik parametrik untuk analisis korelasi ganda, dan analisis regresi ganda. Hasil penelitian sebagai berikut. Pertama, kontribusi pengembangan karier dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja pembantu kepala sekolah SMP Negeri di Kota Cimahi tergolong sedang. Kedua, pengembangan karier dan komitmen organisasional secara bersama-sama yang berada dalam pencapaian yang tinggi dapat mendorong optimalisasi pelaksanaan pekerjaan pembantu kepala sekolah dalam memberikan layanan pendidikan. Ketiga, pengembangan karier guru dengan tugas tambahan sebagai pembantu kepala sekolah harus memperhatikan kecakapan guru dan ketentuan kepegawaian.

**Kata kunci:** pengembangan karier, komitmen organisasional, dan kecakapan guru

## THE CONTRIBUTION OF CAREER DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TOWARD JUNIOR HIGH SCHOOLS VICE PRINCIPALS PRODUCTIVITY

### Abstract

This research aims to measure career development contribution and organizational commitment toward Junior High Schools vice principals productivity. Using survey, vice principals from 10 public Junior High Schools in Cimahi, West Java involved in this research. Data were analysed with the multiple correlation and multiple regression analysis. Result show that 1) the contribution of career development and organizational commitment toward vice principals' productivity is moderate. 2) The highest acquirement on the career development and organizational commitment lead to optimal productivity in providing educational services. (3), Career development of teacher with additional task as vice principals should pay more attention on teachers' skills and personnel policies.

**Keywords:** career development, organizational commitment, teacher skills

### PENDAHULUAN

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 diputuskan 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.*

(Pembantu kepala sekolah membantu kepala sekolah dalam keseluruhan administrasi sekolah. Beberapa pembantu kepala sekolah memegang posisi ini selama beberapa tahun untuk mempersiapkan kemajuan untuk pekerjaan utama; karir lanjutan pembantu kepala sekolah. Mereka terutama bertanggung jawab untuk penjadwalan kelas siswa, pemesanan buku teks dan persediaan, dan koordinasi transportasi, jasa kustodian, kafeteria, dan layanan dukungan lainnya. Mereka biasanya menangani disiplin dan masalah kehadiran siswa, program sosial dan rekreasi, kesehatan dan hal-hal keselamatan. Mereka mungkin juga penasihat siswa dalam masalah pribadi, pendidikan, atau hal keterampilan.)

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 dapat dilihat pada Tabel 1.

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; dan 8) Penyusunan laporan.

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:

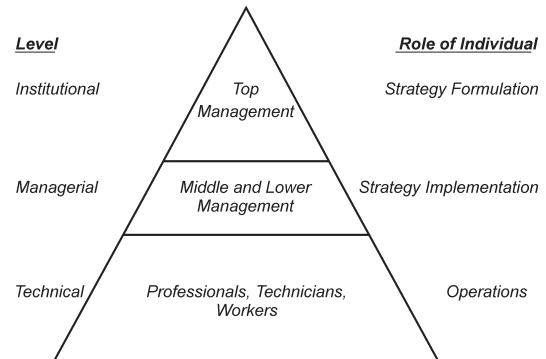
*They are primarily responsible for scheduling student classes, ordering textbooks and supplies, and coordinating transportation, custodial, cafeteria, and other support services. They usually handle student discipline and attendance problems, social and recreational programs, and health and safety matters.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

(Mereka terutama bertanggung jawab untuk penjadwalan kelas siswa, pemesanan buku teks dan persediaan, dan koordinasi transportasi, jasa kustodian, kafeteria, dan layanan dukungan lainnya. Mereka biasanya menangani disiplin siswa dan masalah kehadiran, program sosial dan rekreasi, dan kesehatan dan hal-hal keselamatan.

Mereka mungkin juga penasihat siswa dalam masalah pribadi, pendidikan, atau keterampilan.)

Dalam pernyataan tersebut diterangkan pembantu kepala sekolah terutama bertanggung jawab atas penjadwalan kelas, memesan buku teks dan peralatan, dan mengoordinasikan transportasi, pemeliharaan, kafeteria, 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) 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, implemmentasi strategi, dan tanggung jawab hukum dari setiap tugas. Berikut kesembilan tugas yang menjadi tanggung jawab pembantu kepala sekolah: 1) *Student discipline*, (disiplin siswa) 2) *Teacher observation* (observasi guru), 3) *Administering assessment* (mengatur penilaian), 4) *Master scheduling* (penjadwalan umum), 5) *Campus safety* (keamanan kampus), 6) *Communication/ interpersonal skills* (komunikasi/keterampilan interpersonal), 7) *Meeting parents* (pertemuan dengan orang tua siswa), 8) *Meeting students* (pertemuan dengan siswa), 9) *General administration* (administrasi umum).

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

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 (1996:115) 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 disertai tugas sebagai pembantu kepala sekolah selain berkewajiban mengajar, guru tersebut juga memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas administrasi 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, ataukah 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.”* (Sistem promosi dapat didasarkan menurut senioritas, prestasi, atau keduanya. Proses promosi tergantung pada penilaian atasan). 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 ketentuan “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”. 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 tidak mencantumkan kriteria syarat calon kepala sekolah harus pernah menjabat pembantu dan wakil kepala sekolah. Meskipun tidak menjadi kriteria syarat menjadi kepala sekolah, 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; dan 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. 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 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, dan 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 wakil kepala sekolah dapat didukung pula 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 bahwa komitmen organisasional adalah "*a relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*" (kekuatan identifikasi dan pelibatan diri seseorang terhadap organisasi).

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 wakil 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 *academica* 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 penggerakannya. Sebaliknya, sekolah akan sangat beruntung jika pembantu kepala sekolah memilih tetap 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 diperlu-



kan 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.

## METODE

Penelitian ini melibatkan tiga variabel. Sebagai variabel bebas adalah pengembangan karier dan komitmen organisasional, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pembantu kepala sekolah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bertujuan mengukur besaran kontribusi pengembangan karier dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja pembantu kepala SMP. Hipotesis dalam penelitian ini "Terdapat kontribusi yang signifikan pengembangan karier dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja pembantu kepala sekolah". Penelitian dilaksanakan pada guru di sepuluh SMP Negeri di Kota Cimahi yang diberikan tugas tambahan sebagai pembantu kepala sekolah sebanyak 36 orang dari populasi 40 orang (*stratified random sampling*). Instrumen yang digunakan meliputi instrumen untuk mengukur pengembangan karier, instrumen untuk mengukur komitmen organisasional, dan instrumen untuk mengukur kinerja pembantu kepala sekolah berupa angket tertutup lima pilihan alternatif jawaban. Sebelum digunakan, dilakukan uji validitas melalui uji t dan uji reliabilitas melalui uji korelasi belah dua. Pengolahan data menggunakan statistik parametrik untuk analisis korelasi ganda, dan analisis regresi ganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### Hasil Penelitian

Hasil penelitian disajikan dalam bentuk Tabel 1, mencakup: (a) tabel demografi Pembantu Kepala Sekolah, (b) tabel hasil analisis korelasi, (c) regresi ganda, dan (d) determinasi kontribusi.

Untuk mengetahui korelasi antarke-tiga variabel penelitian, dilakukan analisis korelasi *pearson-product moment* dengan menggunakan media perangkat lunak komputer *SPSS 14.0*. Hasil analisis korelasi disajikan pada Tabel 2.

Berdasarkan uji korelasi ganda antara variabel pengembangan karier dan komitmen organisasional dengan kinerja sekolah menunjukkan besarnya koefisien korelasi 0,509. Dengan demikian terdapat hubungan yang sedang antara pengembangan karier dan komitmen organisasional dengan kinerja pembantu kepala sekolah.

Berdasarkan hasil uji signifikansi korelasi antara komitmen organisasional dan kinerja pembantu kepala sekolah, diperoleh keterangan bahwa korelasi tersebut signifikan di mana  $R_{hitung} 0,509 > R_{tabel} 0,329$  pada  $n = 36$  dan tingkat kepercayaan 95%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antara pengembangan karier dan komitmen organisasional dengan kinerja pembantu kepala sekolah berada pada tingkat hubungan *sedang*, dan berlaku bagi keseluruhan populasi penelitian (*signifikan*).

Untuk mengetahui tingkat kontribusi yang diberikan pengembangan karier dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja pembantu kepala sekolah, maka dilakukan analisis regresi linier dengan menggunakan media perangkat lunak komputer *SPSS 14.0*.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier antara komitmen organisasional terhadap kinerja pembantu kepala sekolah menunjukkan notasi  $\hat{Y} = 22,71 + 0,41X_1 + 0,13X_2$ . Dapat kita ketahui bahwa besarnya kinerja pembantu kepala sekolah jika tidak

Tabel 1. Data Demografi Pembantu Kepala SMP

No.	Kategori	Jumlah
1	Jenis kelamin	
	Laki-laki	26
	Perempuan	10
2	Usia	
	a) 31 – 40 tahun	9
	b) 41 – 50 tahun	20
	c) 51 – 60 tahun	7
3	Golongan/Ruang	
	a) III/c	1
	b) III/d	9
	c) IV/a	26
4	Masa Kerja	
	a) Kurang dari 15 tahun	8
	b) 15 – 20 tahun	11
	c) Lebih dari 20 tahun	17
5	Pendidikan terakhir	
	a) SMA sederajat	2
	b) D2	1
	c) D3	1
	d) S1	29
	e) S2	3
6	Jumlah jam mengajar per minggu	
	a) Kurang dari 8 jam	0
	b) 8 – 16 jam	25
	c) Lebih dari 16 jam	11
7	Pengalaman menjabat sebagai Pembantu Kepsek	
	a) Kurang dari 5 tahun	11
	b) 5 – 10 tahun	22
	c) Lebih dari 10 tahun	3

mendapat kontribusi dari pengembangan karier dan komitmen organisasional adalah sebesar 22,71. Ketika diberikan kontribusi dari pengembangan karier dan komitmen organisasional secara bersama-sama, maka terdapat penambahan kinerja pembantu kepala sekolah sebesar 0,41 dari besarnya kontribusi yang diberikan oleh pengembangan karier dan 0,13 dari besarnya kontribusi yang diberikan oleh komitmen organisasional.

Berdasarkan perhitungan kuadrat koefisien korelasi ganda antara pengembangan karier dan komitmen organisasional dengan kinerja pembantu kepala sekolah, koefisien determinasi yang diperoleh adalah 0,26. Artinya 26% besaran kinerja pembantu kepala sekolah dikontribusi oleh pengembangan karier dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya dikontribusi oleh variabel lain.

Tabel 2. Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Tabel 3. Regresi Berganda Pengembangan Karier dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.713	8.407		2.702	.011
	Pengembangan Karier	.416	.191	.413	2.180	.036
	Komitmen Organisasional	.137	.188	.138	.728	.472

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 4 Determinasi Kontribusi Pengembangan Karier dan Komitmen Organisasional secara bersama-sama terhadap Kinerja

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.509 <sup>a</sup>	.260	.215	8.82948

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier

b. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 5. Uji Signifikansi Kontribusi Pengembangan Karier dan Komitmen Organisasional secara bersama-sama terhadap Kinerja

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	901.635	2	450.818	5.783	.007 <sup>a</sup>
	Residual	2572.670	33	77.960		
	Total	3474.306	35			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan uji signifikansi regresi untuk mengetahui tingkat kontribusi pengembangan karier dan komitmen or-

ganisasional terhadap kinerja pembantu sekolah, diperoleh nilai  $F_{hitung} 5,7835 > F_{tabel} 3,301$  (interpolasi) pada dk pembilang 2

dan dk penyebut 33 dengan tingkat kepercayaan 95%. Dengan ketentuan  $H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka hipotesis "Terdapat kontribusi yang signifikan pengembangan karier dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja pembantu kepala sekolah" diterima. Maka notasi regresi berlaku untuk keseluruhan populasi penelitian (*signifikan*).

### Pembahasan

Pengembangan karier pembantu kepala sekolah di lokasi penelitian banyak melibatkan pembantu kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas administrasi sekolah. Hal ini beralasan karena dipercaya sebagai latihan dalam jabatan ini akan dapat menyediakan dan menyiapkan aspirasi administrator, dan juga memastikan administrator yang dipersiapkan ini siaga menjalankan perannya.

Banyak cara yang dilakukan untuk membentuk pembantu kepala sekolah sebagai administrator sekolah untuk siap menghadapi jalur kariernya. Seperti dikatakan Timothy P. Martin (2004:18) "*There are a number of ways for aspiring school administrators to prepare for their future caree path.*" Secara umum pengembangan karier Pembantu Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Cimahi masih menggunakan cara-cara tradisional dengan menekankan hubungan antar pribadi kepala sekolah dengan pembantunya atau pun sesama rekan sejawat. Seperti indikasi pemotivasian dan memberi kesempatan untuk tumbuh. Adapun pembinaan secara teknis mengenai manajemen masih belum cukup terstruktur. Hal ini bisa dimaklumi karena jabatan pembantu kepala sekolah masih dirangkap oleh guru, sehingga beban kerja utama adalah mengajar.

Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk menyiapkan administrator pendidikan termasuk pembantu kepala sekolah adalah dengan program internship, pengamatan, pembelajaran berbasis masalah, latihan refleksi, kohort,

potofolio kebutuhan, komunikasi multimedia dan studi kasus. Hal ini dikatakan Timothy P. Martin (2004:18) berdasarkan hasil penelitiannya bahwa: "*Internships, shadowing, problem-based learning, reflective practise, cohort, portfolio assessments, multimedia communication and case studies in their administration preparation programmes.*" Bentuk-bentuk pengembangan karier melalui pengayaan tugas guru dengan jabatan Pembantu Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Cimahi masih belum diimbangi dengan program-program yang terstruktur. Sehingga masih memerlukan peningkatan keterampilan bagi pembantu kepala sekolah dengan pemberian pelatihan internal di sekolah.

Dalam hal komitmen organisasional, komitmen afektif pembantu kepala sekolah ini ditandai dengan adanya kesesuaian nilai dan tujuan organisasi sekolah dengan nilai dan tujuan pribadinya. Kesesuaian itu ditindaklanjuti dengan penerimaan dan kepercayaan atas nilai dan tujuan organisasi sekolah. Dengan demikian keterikatan emosional pembantu kepala sekolah dengan organisasi sekolah terjalin dengan kuat. Selanjutnya, komitmen normatif pembantu kepala sekolah ditandai dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal tersebut merupakan ungkapan kepedulian pembantu kepala sekolah terhadap nasib organisasi sekolah. Aspek lain dari komitmen organisasional adalah komitmen berkesinambungan. Komitmen berkesinambungan pembantu kepala sekolah ditandai dengan pengorbanan untuk tetap tinggal di dalam organisasi dengan segala keadaannya dan adanya pandangan akan ketidakpastian jika dirinya meninggalkan organisasi sekolah. Kedua hal tersebut membentuk aspek taruhan bagi pembantu kepala sekolah mengenai kemungkinan-kemungkinan yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi sekolahnya ataupun berallih pada jenis pekerjaan lainnya. Kecenderungan umum pembantu kepala

sekolah tetap menginginkan tinggal di dalam organisasi sekolahnya.

Kinerja pembantu kepala sekolah meliputi aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Pemenuhan aspek standar kuantitatif dilakukan dengan melaksanakan uraian tugas administrasi sekolah yang diberikan pada pembantu kepala sekolah, waktu yang digunakan serta jumlah dan jenis pelayanan yang dilakukan. Secara kuantitatif, pembantu kepala sekolah telah melaksanakan uraian tugas yang diberikan kepadanya. Uraian tugas yang dilaksanakan itu adalah membantu kepala sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi atas kebijakan dan program sekolah. Pemenuhan aspek standar kualitatif yang dilakukan meliputi ketepatan pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan kemampuan diri pembantu kepala sekolah dalam bekerja. Meskipun uraian tugas senantiasa dilaksanakan oleh pembantu kepala sekolah, namun secara kualitatif masih harus ditingkatkan untuk memenuhi standar kualitas layanan. Hal-hal yang masih harus ditingkatkan itu meliputi penyelesaian pekerjaan tidak melebihi batas waktu, penurunan tingkat kesalahan, penyesuaian volume pekerjaan, konsistensi pelaksanaan pekerjaan, pemenuhan standar mutu dan kemampuan mendayagunakan sumber-sumber pendukung pekerjaan.

Sebelum diberikan tugas tambahan dengan kenaikan jabatan menjadi pembantu kepala sekolah, pimpinan sekolah memperhatikan prestasi kerja dan senioritas guru yang ditunjuk itu. Prestasi kerja berhubungan dengan kondisi penguasaan seseorang terhadap pekerjaannya, termasuk pekerjaan yang akan dilaksanakannya. Selanjutnya, senioritas mencerminkan tingkat komitmen organisasional yang telah memadai tumbuh dalam dirinya. Komitmen organisasional berhubungan dengan kondisi psikologis seseorang terhadap organisasi unit kerjanya. Kondisi ini walaupun sifatnya sangat subjektif karena

menyangkut perasaan individu, artinya seseorang bisa merasakan sesuatu yang menguntungkan atau tidak memberikan kepuasan sesuai dengan keadaan emosi seseorang yang mempersepsi kondisi organisasi unit kerjanya.

Pengembangan karier merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja organisasi sekolah. Pengembangan karier berhubungan dengan pemberian kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab terhadap pegawai untuk menjalankan tugas sesuai sasaran organisasi. Pembantu kepala sekolah merupakan jabatan tambahan yang diberikan kepada guru yang dianggap memiliki komitmen organisasional yang memadai. Komitmen diri pembantu kepala sekolah terhadap organisasi unit kerjanya akan semakin kuat ketika ia diberikan kepercayaan dan penghargaan tambahan sesuai pengembangan kariernya. Sehingga suksesnya penyelenggaraan pendidikan di sekolah merupakan keberhasilan dari pembantu kepala sekolah yang giat.

Dengan demikian secara khusus kecakapan dan kemauan pembantu kepala sekolah akan membentuk budaya kerja yang menunjukkan suatu tidakan pekerjaan yang berdampak positif bagi proses kerja dan perkembangan pribadi pembantu kepala sekolah itu sendiri. Tindakan pembantu kepala sekolah dapat berwujud kecakapan dan terampil dalam membantu kepala sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan sesuai tugas dan fungsi masing-masing pada unit kerja yang dipimpinnya.

Memperhatikan temuan penelitian pada pembantu kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Cimahi, kinerja adalah ungkapan kemampuan dan kemauan seseorang di dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Komitmen organisasional merupakan daya dorong bagi pembantu kepala sekolah untuk terus menerus ingin memberikan yang terbaik kepada sekolah sebagai organisasi unit kerjanya.

Aspek kemampuan lebih ditumbuhkan melalui pengembangan karier yang diberikan. Pembinaan dari pimpinan sekolah melalui pementoran dan pemotivasian sudah cukup berjalan dengan lancar. Hanya saja pendidikan dan latihan secara terstruktur, pihak sekolah masih mengandalkan kegiatan yang berlangsung di luar organisasinya. Jarang pihak internal sekolah mengadakan pendidikan dan latihan bagi pegawainya. Padahal keterampilan dan wawasan pembantu kepala sekolah dapat dengan terbentuk sistematis melalui diklat yang pada gilirannya menunjang pelaksanaan kerja di sekolah. Rotasi kerja sudah berjalan dengan arahan memberikan variasi pekerjaan dan mengasah kemampuan pembantu kepala sekolah di dalam menangani urusan-urusan yang berbeda.

Pembantu kepala sekolah yang memiliki kemampuan dan kemauan tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi sehingga memberikan pelayanan yang baik kepada siswa dan pihak terkait.

Jadi, pengembangan karier dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan pembantu kepala sekolah, sedangkan komitmen organisasional menumbuhkan kemauan dari pembantu kepala sekolah yang secara bersama-sama berkontribusi pada kinerjanya.

## PENUTUP

Besarnya kontribusi pengembangan karier dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja pembantu kepala sekolah SMP Negeri di Kota Cimahi tergolong sedang. Pengembangan karier dan komitmen organisasional secara bersama-sama yang berada dalam pencapaian yang tinggi dapat mendorong optimalisasi pelaksanaan pekerjaan pembantu kepala sekolah dalam memberikan layanan pendidikan.

Pengembangan karier guru dengan pengayaan tugas melalui pemberian jabatan pembantu kepala sekolah hendaknya

memperhatikan kecakapan guru tersebut. Di samping itu, pemberian jabatan juga disesuaikan dengan ketentuan kepegawain yang mengatur pengembangan karier pegawai negeri sipil pada umumnya, serta ketentuan normatif pengembangan karier khusus profesi guru.

Komitmen organisasional pembantu kepala sekolah dapat ditumbuhkan dengan mengakomodasikan kebutuhan pribadi ke dalam visi dan misi organisasi sekolah. Pelaksanaan kerja oleh pembantu kepala sekolah merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pribadi sekaligus memenuhi tujuan organisasi sekolah.

Kinerja pembantu kepala sekolah dapat ditingkatkan dengan melaksanakan pengembangan karier yang optimal dan peningkatan komitmen organisasional pembantu kepala sekolah. Oleh karena itu pemodifikasian pelaksanaan pengembangan karier yang memenuhi ketentuan-ketentuan serta pemodifikasian perilaku yang membentuk komitmen organisasional pembantu kepala sekolah akan memperbesar kemungkinan meningkatnya kinerjanya.

Agar usaha pengembangan karier dapat tercapai dengan baik sesuai dengan tujuan individu dan organisasi, hendaknya tidak tergantung pada kepala sekolah. Usaha pengembangan karier dapat dilakukan dengan senantiasa meningkatkan kemampuan diri dan berkomunikasi baik dengan kepala sekolah, sesama rekan kerja, bahkan dengan pihak di luar organisasi.

Pembantu kepala sekolah hendaknya tetap meningkatkan kemampuan dan kemauan dalam meningkatkan kinerjanya. Kemauan ini berkaitan dengan komitmen yang ada pada diri pembantu kepala sekolah untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi sekolah unit kerjanya sebagai bukti rasa kepemilikan dan kepedulian. Jikapun organisasi sekolah unit kerja pembantu kepala sekolah sekarang belum bisa memenuhi kebutuhan pribadi pembantu kepala sekolah, komitmen organisasional

ini berfungsi sebagai pendorong pencapaian prestasi kerja individual. Prestasi kerja pembantu kepala sekolah mungkin saja akan menjadi pertimbangan pihak lain, terutama dinas pendidikan sebagai pertimbangan pengembangan karier pembantu kepala sekolah di masa mendatang meski tidak di sekolah unit kerja yang sekarang ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Hendarsyah, Deni A. (2006). "Mekanisme Pengangkatan Kepala Sekolah". *Forum Guru H.U. Pikiran Rakyat*. 26 Maret 2006.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practise*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 034/O/1997 tentang Nomenklatur dan Tata Kerja SLTP
- Martin, Timohty P. (2004). "The Nine Tasks Aspiring Assistant principals Should Know Abou Before Transitioning Into School Administration". *SAANYS, Spring 2004*, (33). 12-18.
- Moekijat. (1986). *Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai*. Bandung: Remadja Karya.
- Narayan, V.K. & Nath, R. (1993). *Organizational Theory: A Strategic Approach*. Homewood IL.60430: IRWIN.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. USA: South Western College Publishing.
- Sutarto. (2002). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Syaefuddin, A. & Kurniatun, T.C. *et al.* (2002). *Pengantar Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: FIP UPI.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- US Department of Labor. 2006. *Occupational Outlook Handbook*. USA.