

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peranan strategis dalam menentukan keberlangsungan daya saing lembaga pendidikan. Sumber daya manusia merupakan sesuatu yang membuat organisasi memiliki daya, kekuatan, kekuasaan dan energi sehingga dapat bergerak melakukan aktivitas (Wirawan, 2015). Organisasi bergerak karena digerakkan oleh manusia sebagai anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu yang diharapkan bersama. Oleh karena itulah, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif untuk memperoleh sumber daya yang memiliki kapasitas, kualitas, kapabilitas, ketrampilan dan kompeten serta memiliki produktivitas kinerja yang tinggi dalam dunia pendidikan.

Sumber daya manusia di sekolah merupakan aset yang mempengaruhi efisiensi, efektivitas dan produktivitas sekolah. Berkaitan hal itu, kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan energi positif untuk menggerakkan warga sekolah sikap saling menghormati dan hubungan yang manusiawi secara harmonis guna mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk melakukan transformasi dan bimbingan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah yang diharapkan bersama. Portin, Schneider, DeArmond & Gundlach (2003: 1) mengemukakan berkaitan peran kepala sekolah dalam pemberdayaan sumber daya manusia menemukan beberapa hal sebagai berikut:

The core of the principal's job is diagnosing his or her particular school's needs and, given the resources and talents available, deciding how to meet them. Regardless of school type-elementary or secondary or public or private schools need leadership in seven critical areas: instructional, cultural, managerial, human resources, strategic, external development and micro political.

Pendapat tersebut berkaitan: pertama, inti dari pekerjaan kepala sekolah adalah mendiagnosis kebutuhan sekolah, memanfaatkan sumber daya dan bakat yang tersedia serta memadukan semua potensi yang ada; kedua, pada jenjang sekolah dasar maupun menengah membutuhkan 7 area kritis berkaitan dengan kepemimpinan yaitu instruksional, budaya, manajerial, sumber daya manusia, strategi, pengembangan eksternal dan politik mikro.

Kemampuan kepala sekolah untuk mendiagnosis kebutuhan sekolah dan sumber daya menjadi inti dalam kepemimpinannya. Kepala sekolah yang berhasil yaitu mereka yang mampu memahami keberadaan sekolah yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. (Wahjosumidjo, 2002)

Kepala sekolah dalam mengemban jabatannya diatur dalam Permendiknas No 28 Tahun 2010. Pada Pasal 10 Ayat 1 (satu) Kepala sekolah/madrasah diberi 1 (satu) kali masa tugas selama 4 (empat) tahun. Pada Ayat 2 diperjelas bahwa masa tugas kepala sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dapat diperpanjang untuk 1 (satu) kali masa tugas apabila memiliki prestasi kerja minimal baik berdasarkan penilaian kinerja. Pada pasal 3 guru yang melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah 2 (dua) kali masa tugas berturut-turut, dapat ditugaskan

kembali menjadi kepala sekolah/madrasah di sekolah/madrasah lain yang memiliki nilai akreditasi lebih rendah dari sekolah/madrasah sebelumnya.

Permendiknas No 28 tahun 2010 pada Pasal 10 Ayat 5 menjelaskan berkaitan dengan posisi kepala sekolah yang berakhir masa jabatannya sebagai berikut:

Kepala sekolah/madrasah yang masa tugasnya berakhir, tetap melaksanakan tugas sebagai guru sesuai dengan jenjang jabatannya dan berkewajiban melaksanakan proses pembelajaran atau bimbingan dan konseling sesuai dengan ketentuan

Hal itu juga tertera dalam Permendikbud RI nomor 6 tahun 2018 pada bab IV pasal 12 ayat 7 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah: “Kepala Sekolah yang tidak diperpanjang masa tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (6) dapat ditugaskan kembali sebagai guru”. Selain itu dalam keterangan lainnya disebutkan bahwa 20 persen dari jumlah total kepala sekolah yang berada diperingkat terbawah akan diturunkan menjadi guru (Seftiawan, 2018)

Pelaksanaan dari permendiknas tersebut mengalami berbagai kendala dan problematika. Hal itu juga termasuk berkaitan dengan manajemen purna jabatan kepala sekolah yang belum dilaksanakan secara benar. Berbagai problematika tersebut antara lain:

1. Pengangkatan kepala sekolah oleh kepala daerah belum sepenuhnya mengacu pada ketentuan Kemdiknas. Baru 275 kabupaten/kota yang mengikuti desain Kemdiknas untuk penyiapan kepala sekolah (Harian Kompas, 2016).

2. Keengganan purna jabatan kepala sekolah untuk menjadi guru kembali dan mereka lebih berminat untuk menjadi pengawas setelah purna kepala sekolah sebagaimana di Kota Yogyakarta (Kedaulatan Rakyat, 2015)
3. Minat guru menjadi kepala sekolah menurun (Harian Umum Pelita, 2015)

Selanjutnya, berdasarkan *pra survey* ditemukan berbagai problematika antara lain: *pertama*, pada jenjang SD di Kota Yogyakarta terdapat penolakan penempatan beberapa purna jabatan kepala sekolah terhadap tempat penugasan dikarenakan mekanisme dan manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah belum secara jelas diatur; *kedua*, pada jenjang SMA penempatan purna jabatan kepala sekolah kurang merata dan hanya berada pada sekolah tertentu. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya purna jabatan kepala sekolah yang penempatannya didasarkan pada keinginannya sehingga pada sekolah tertentu terdapat beberapa purna jabatan kepala sekolah; *ketiga*, purna jabatan kepala sekolah keberadaannya diberdayakan sehingga membuat kelompok tersendiri; *keempat*, purna jabatan kepala sekolah memiliki kecenderungan pasif dengan kondisi sekolah tempat mengajarnya; *kelima*, manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah belum diatur secara jelas dan memerlukan petunjuk teknis agar keberadaannya dapat difungsikan secara optimal.

Purna jabatan kepala sekolah merupakan tenaga edukatif, bersertifikat pendidik dan bersertifikat kepala sekolah serta berpengalaman secara aplikatif

dalam dunia pendidikan. Pengalaman purna jabatan kepala sekolah merupakan hal yang berharga yang dapat dikontribusikan dalam pengembangan sekolah. Pengalaman memiliki arti penting, karena pengalaman dapat mempengaruhi tingkah laku organisme dan dapat dianggap sebagai kesempatan belajar. Pengalaman juga membentuk pengetahuan dan keterampilan serta sikap pada seseorang serta membuat orang tersebut bekerja secara efektif dan efisien (Syah, 2005). Sebagai salah satu sumberdaya manusia potensial di sekolah, purna jabatan kepala sekolah perlu diberdayakan dan dikembangkan.

Pemberdayaan sebagai pemberian motivasi dan mengizinkan individu untuk mengambil tanggungjawab tertentu dalam rangka perbaikan cara yang mereka lakukan dalam pekerjaan dan memberi kontribusi terhadap pencapaian organisasi sekolah. Hal ini didasarkan bahwa pegawai yang terberdayakan akan menambah motivasi dan memiliki kemauan untuk menyumbangkan ide-ide, gagasan, inisiatif dan proaktif. Dengan perasaan bangga dan rasa memiliki mereka akan bekerja secara berkualitas, efektif, efisien dan responsif.

Berdasarkan problematika, perlu untuk diungkap secara mendalam dan memerlukan penguraian secara lengkap berkaitan dengan purna jabatan kepala sekolah. Pemberdayaan dan pengembangan sumber daya purna jabatan kepala sekolah perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan, agar pengembangan dapat dilaksanakan secara maksimal dan optimal. Untuk itu harus terlebih dahulu ditetapkan manajemen yang tepat guna memaksimalkan

kompetensi yang dimilikinya. Penelitian ini perlu dilakukan untuk merumuskan dan menemukan model manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah di Kota Yogyakarta. Dengan demikian penelitian ini dapat mengungkap fakta-fakta baru dari manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah yang pada akhirnya data maupun temuan tersebut dapat digunakan sebagai rujukan bagi lembaga pendidikan dan pemerintah untuk mewujudkan tata kelola purna jabatan kepala sekolah secara profesional.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah belum dirumuskan dan ditata secara baik.
2. Mekanisme penempatan kepala sekolah pada periode ketiga pada sekolah yang berakreditasi lebih rendah belum berjalan secara baik.
3. Purna jabatan kepala sekolah di sekolah belum diberdayakan dan dikembangkan secara maksimal.
4. Mekanisme pengelolaan dan pengembangan bagi purna jabatan kepala sekolah belum secara jelas diatur.
5. Purna jabatan kepala sekolah kurang memiliki kemauan untuk mengembangkan sekolah dan memiliki kecenderungan apatis dengan kondisi sekolah.
6. Kepala sekolah belum memahami cara yang tepat dalam mengelola purna jabatan kepala sekolah.

7. Mekanisme pemberdayaan dan pengembangan purna jabatan kepala sekolah belum dirumuskan secara jelas tata aturan dan pengelolaannya.

C. Fokus dan Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang masalah dan identifikasi permasalahan sebagaimana dipaparkan di atas, mengingat luasnya masalah yang dikaji dalam penelitian ini, maka penelitian difokuskan pada model manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah di Kota Yogyakarta .

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Seperti apa profil kinerja purna jabatan kepala sekolah di Kota Yogyakarta?
2. Seperti apa model manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah yang dilaksanakan di Kota Yogyakarta?
3. Seperti apa model manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah yang diharapkan di Kota Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Menghasilkan profil kinerja, komitmen dan kontribusi purna jabatan kepala sekolah di Kota Yogyakarta.
2. Menemukan model manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah yang dilaksanakan di Kota Yogyakarta

3. Menghasilkan model manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah yang diharapkan di Kota Yogyakarta.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah dan tujuan penelitian, hasil penelitian diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap perluasan kajian tentang manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah. Temuan-temuan yang bersifat kontekstual dari penelitian ini merupakan elemen penting untuk dijadikan sebagai landasan untuk mengembangkan teori-teori manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah dan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis sebagai berikut:

- a. Berkontribusi terhadap perbaikan kebijakan dalam manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah.
- b. Berkontribusi terhadap perbaikan dan penyempurnaan praktek manajemen ketenagaan purna jabatan kepala sekolah.