

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori dan Konsep

1. Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam menggerakkan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan seperti yang diharapkan oleh pemerintah..

Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam peranan kepala sekolah, yaitu: (a) Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sosial yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah dan (b) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka (guru) demi keberhasilan sekolah/madrasah serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswanya. Di sisi lain, Kepala sekolah juga sebagai pejabat formal, manager, pemimpin, pendidik dan seorang kepala sekolah juga berperan sebagai staf.¹

Admodiwirio yang dikutip oleh Vivi menyatakan bahwa yang dimaksud dengan peranan adalah sekumpulan fungsi yang dilaksanakan oleh seseorang, sebagai harapan-harapan dari para anggota tentang sistem sosial yang bersangkutan, dan harapannya sendiri dari jabatan yang ia duduki.² Admodiwiro mengklasifikasikan, peranan kepala sekolah dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu sebagai: (1) administrator, (2) manajer, (3) supervisor dan (4) penghubung masyarakat.³

Dalam rujukan lain, peran kepala sekolah dalam perspektif Pendidikan Nasional Depdiknas 2006 sebagaimana yang dikutip oleh Helmawati terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu sebagai: (1)

¹ Vivi Rusmawati, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin. Kerja Guru Pada SDN 018 Balikpapan*, e Journal Administrasi Negara, 2013, Volume 1 Nomor 2, 2013: 395-409 ISSN 0000-0000.

² *Ibid.*, 59

³ *Ibid.*, 59-60

educator, (2) manajer, (3) administrator, (4) supervisor, (5) *leader*, (6) pencipta iklim kerja dan (7) layanan bimbingan dan konseling.⁴

Sedangkan Andang dalam bukunya menambahkan satu lagi peran kepala sekolah, yaitu sebagai wirausahawan.⁵ Pendapat lain yang kurang lebih sama adalah pendapat E. Mulyasa dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, yang menyebutkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan juga motivator (EMASLIM).⁶

a. Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin)

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.⁷

Muhammad Fathi mengibaratkan pemimpin sebagai kepala dari sebuah tubuh. Karena pemimpinlah yang menentukan tujuan, menguasai ilmu pengetahuan, belajar dan berpikir, dengan bantuan kemampuan tertentu, dengan tujuan untuk memberi pengarahan atau instruksi, kemudian merealisasikan tujuan yang hendak dicapai. Dengan kemampuan pemimpin yang demikian, pekerjaan dapat berjalan pada jalur yang benar dan sesuai dengan yang ditargetkan.⁸

⁴ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja ...*, 29

⁵ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi & Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2014), 38

⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), 122

⁷ *Ibid.*, 38.

⁸ Muhammad Fathi, *The Art of Leadership in Islam*, (Jakarta: KHALIFA, 2009), 32-33.

Pemimpin sekolah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap staf dan para siswa, pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugas mereka dan yang menentukan suasana untuk sekolah mereka⁹. Pemimpin sebagai pengatur sebuah lembaga pendidikan Islam mempunyai fungsi dan perannya tersendiri.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang memiliki peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru, banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian kepala sekolah/madrasah adalah salah satu kunci keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Sebagai leader, seorang Kepala Sekolah/madrasah harus mampu mengerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan.¹⁰

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah.¹¹

Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah memiliki tanggungjawab legal untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya. Di sinilah, efektifitas kepemimpinan kepala sekolah/madrasah tergantung kepada kemampuan

⁹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada: 2005), 3.

¹⁰Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), 119-121.

¹¹Lazaruth, Soewadji, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 2004), 85.

mereka bekerjasama dengan guru dan staf, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan anggaran, pengembangan staf, scheduling, pengembangan kurikulum, paedagogi, dan assessmen. Membekali kepala sekolah memiliki seperangkat kemampuan ini dirasa sangat penting. Di samping itu untuk mewujudkan pengelolaan sekolah/madrasah yang baik, perlu adanya kepala sekolah/madrasah yang memiliki kemampuan sesuai tuntutan tugasnya.

Memberikan pengarahan, pembinaan, dan perbaikan terhadap kekurangan dan keterbatasan guru dalam melaksanakan tugasnya, menjadi peran yang harus ditengarahi kepala sekolah.¹² Guru sebagai salah satu faktor penting dalam pendidikan dituntut untuk tampil secara professional. Guru adalah seorang yang digugu dan ditiru sehingga dituntut memperbaiki kualitas dirinya maupun kompetensi mengajarnya. Oleh karena itu, dengan adanya pembinaan dan pengarahannya yang diberikan kepala sekolah seyogyanya guru dapat menerimanya sebagai bentuk kontribusi dalam meningkatkan kualitas dirinya sebagai pribadi dan kompetensinya dalam melaksanakan pembelajaran. Demikian juga dengan kepala sekolah, ketika memberikan pengarahan, pembinaan, atau memimpin guru dapat menggunakan cara terbaiknya sesuai dengan situasi dan tempat. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat oleh kepala sekolah dapat mendorong guru untuk bersemangat dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensinya.

¹² Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 170

Di organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah atau madrasah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala sekolah/madrasah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.¹³

Kepala sekolah adalah orang yang sangat menentukan dalam berjalannya suatu kegiatan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan rel yang diharapkan, peran dan tanggung jawabnya sangatlah berat, untuk itu diperlukan kerjasama dengan stekholder-stekholder yang terlibat dalam dunia pendidikan, agar mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah/madrasah merupakan individu yang dituntut mampu melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan dan pemberdayaan kepada seluruh warga sekolah demi mencapai tujuan sekolah yang optimal.

Tinggi rendahnya kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan stafnya, memiliki kaitan erat dengan pemilihan pola dan gaya kepemimpinan yang tepat oleh kepala sekolah/madrasah, sangatlah membantu tugas kesehariannya sebagai penggerak roda organisasi sekolah/madrasah terutama dalam peningkatan mutu kinerja guru. Kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pemimpin, dituntut agar dapat mencerminkan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk memberikan bantuan kepada guru-guru dalam meningkatkan kompetensinya.

¹³ Lazaruth, Soewadji, *Kepala Sekolah....*, 87

Kesalahan dalam penerapan program, strategi, dan strategi sekolah akan memberi dampak yang cukup signifikan bagi keberhasilan peningkatan kompetensi guru di bawah pimpinannya, sehingga kepala sekolah hendaknya kompeten dan profesional, serta memiliki rasa tanggungjawab tinggi dalam merealisasikan program, strategi dan kebijakan yang ke arah yang lebih baik.¹⁴

Salah satu preposisi tentang kebijakan pendidikan bagi kepala sekolah atau calon kepala sekolah, bahwa kompetensi minimal seorang kepala sekolah adalah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang keadministrasian sekolah, keterampilan hubungan manusiawi dengan staf, siswa dan masyarakat, dan keterampilan teknis instruksional dan non instruksional.

Pada bagian lain, Dirawat mengemukakan tentang pemikiran Bogdan bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu :¹⁵

- 1) Kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan berbagai perbaikan pengajaran di sekolah/madrasah dalam bentuk program yang lengkap,
- 2) Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah/madrasah lainnya,
- 3) Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervise, dan
- 4) Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah/madrasah lainnya agar mereka dengan

¹⁴ Karina Purwanti, Murniati A. R. dan Yusrizal, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pada Smp Negeri 2 Simeulue Timur*, Jurnal Ilmiah Didaktika Vol. XIV, No. 2, Februari 2014, 390-400.

¹⁵ Dirawat, dkk. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2004), 66

penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah/madrasah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Seorang kepala sekolah dituntut memiliki beberapa ketrampilan yang diperlukan untuk mengelola dan mengendalikan lembaga pendidikan agar tercapai visi dan misinya. Ketrampilan mengelola diri sendiri, ketrampilan mengelola lembaganya, dan ketrampilan mengelola hubungan dengan masyarakat di sekitar lingkungan lembaganya.

Andang menyebutkan dalam bukunya bahwa kepala sekolah sebagai *leader* memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Berlaku secara jujur terhadap guru/karyawan
- 2) Percaya diri
- 3) Bertanggungjawab dalam bersikap dilingkungan sekolah
- 4) Berani dalam mengambil keputusan
- 5) Berjiwa besar
- 6) Dapat mengendalikan emosi
- 7) Dapat dijadikan panutan/teladan
- 8) Memahami kondisi guru/karyawan
- 9) Memahami kondisi siswa
- 10) Memiliki program/ upaya untuk memperbaiki kesejahteraan guru/karyawan
- 11) Mau mendengarkan atau menerima usul/kritik/saran dari guru/karyawan
- 12) Memiliki visi tentang sekolah yang dipimpinya
- 13) Memahami misi yang diemban sekolah
- 14) Mampu melaksanakan program sekolah dengan baik
- 15) Mampu mengambil keputusan bersama warga sekolah
- 16) Mampu mengambil keputusan untuk masalah ekstern sekolah maupun intern sekolah
- 17) Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada guru/karyawan
- 18) Mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan
- 19) Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada siswa dan pengurus OSIS
- 20) Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada masyarakat dan orangtua siswa¹⁶

¹⁶ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 61

Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan sekian banyak fungsi tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kepemimpinan kepala sekolah sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah, maka sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Persoalan umum yang dihadapi kepala sekolah adalah persoalan manajerial dan kelembagaan.¹⁷ Persoalan manajerial berhubungan dengan keterbatasan sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang dimiliki sekolah dengan baik. Sementara persoalan kelembagaan berhubungan dengan masalah internal yang muncul, baik setelah dimilikinya sumber daya maupun karena keterbatasan dari sumber daya itu sendiri. Persoalan-persoalan tersebut kalau dibiarkan akan sulit untuk mewujudkan sekolah menjadi lebih baik. Oleh karena itu, kepala sekolah harus meresponsnya dengan melakukan pengelolaan tenaga kependidikan dengan baik.

Manajer bertugas menetapkan rencana dan mengalokasikan sumber daya yang ada untuk mewujudkan tujuan. Seorang manajer menetapkan struktur organisasi dan menempatkan orang sesuai struktur yang ada lalu mendelegasikan tanggungjawab serta wewenang. Manajer kemudian memantau hasil yang didapat lalu kemudian membandingkan dengan rencana semula, lalu mengidentifikasi

¹⁷ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 169

penyimpangan jika terjadidan membuat lagi perencanaan dan pengorganisasian untuk menyelesaikan masalah yang timbul sehingga menghasilkan *output* yang sesuai harapan.¹⁸

Kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru.¹⁹ Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain. Sebagai manajer, seorang kepala sekolah harus memerankan. Fungsi manajerial kepala sekolah dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, mengerakkan dan mengoordinasikan.²⁰

Ruang lingkup tugas manajerial kepala sekolah meliputi aktivitas sebagai berikut: 1) menyusun rencana pengembangan sekolah, 2)mengelola program pembelajaran, 3)mengelola kesiswaan, 4)mengelola sarana dan prasarana, 5)mengelola personal sekolah, 6)mengelola keuangan sekolah, 7) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, 8) mengelola administrasi sekolah, 9) mengelola sistem informasi sekolah, 10) mengevaluasi program sekolah, dan 11) memimpin sekolah.²¹

¹⁸ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja ...*, 29

¹⁹ *Ibid* .,29

²⁰ Nurkolis, *Manajemen Berbasis ...*, 119

²¹ Mulyasa, E. *Penelitian Tindakan ...*, 23

Dengan demikian, tugas kepala sekolah dalam bidang manajerial berkaitan dengan manajemen sekolah. Manajemen pendidikan tersebut, mencakup proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi. Sedangkan kompetensi manajerial kepala sekolah, diatur dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, meliputi :²²

- 1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan,
- 2) mengembangkan organisasi, institusi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan,
- 3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal,
- 4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif,
- 5) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik,
- 6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal,
- 7) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal,
- 8) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah,
- 9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik,
- 10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional,
- 11) mengelola keuangan sekolah/madrasah yang sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien,
- 12) mengelola ketatausahaan atau tenaga administrasi sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah,
- 13) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah,
- 14) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan,

²² Permendiknas No. 13 Tahun 2007 *Tentang Standart Kepala Sekolah/Madrasah*

15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi bagi peningkatan proses pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, dan

16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Pelaksanaan tugas pokok manajerial kepala sekolah di satuan pendidikan sebagai suatu sistem organisasi, dimaksudkan untuk mencapai tujuan, yaitu untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Karena upaya peningkatan mutu pendidikan erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala sekolah.²³ Dengan demikian, keberhasilan peningkatan mutu pendidikan menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya pelaksanaan tugas kepala sekolah di bidang manajerial secara profesional. Ini akan menentukan pelaksanaan fungsi kepala sekolah dengan baik.

Kemampuan manajerial kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, Mulyasa mengatakan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional.²⁴ Perkembangan yang semakin maju tersebut, mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu

²³ Agustina, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung, CV. Alfabeta), 90

²⁴ E Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005),107

semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Dengan kemampuan manajerial yang kuat, kepala sekolah akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut.

Lima jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer, yang mencakup :²⁵

- 1) *Cultural flexibility* merupakan keterampilan yang merujuk kepada kesadaran dan kepekaan budaya, di mana seorang manajer dituntut untuk dapat menghargai nilai keberagaman kultur yang ada di dalam lembaga pendidikannya. Kepala sekolah selaku manajer di sekolah sangat mungkin akan dihadapkan dengan warga sekolah, dengan latar kultur yang beragam, baik guru, tenaga administrasi maupun siswa. Oleh karenanya, kepala sekolah dituntut untuk dapat menghargai keberagaman kultur ini.
- 2) *Communication skill* merupakan keterampilan manajerial yang berkenaan dengan kemampuan untuk berkomunikasi, baik dalam bentuk lisan, tulisan maupun non verbal. Keterampilan komunikasi amat penting bagi seorang kepala madrasah, karena hampir sebagian besar tugas dan pekerjaan kepala madrasah senantiasa melibatkan dan berhubungan orang lain. Komunikasi yang efektif akan sangat membantu terhadap keberhasilan lembaga pendidikan secara keseluruhan.
- 3) *Human Resources Development skills* merupakan keterampilan manajer yang berkenaan dengan pengembangan iklim pembelajaran (*learning climate*), mendesain program pelatihan, pengembangan informasi dan pengalaman kerja, penilaian kinerja, penyediaan konseling karier, menciptakan perubahan lembaga pendidikan, dan penyesuaian bahan-bahan pembelajaran. Dalam perspektif persekolahan, kepala sekolah/madrasah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di madrasah, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di madrasah.
- 4) *Creativity* merupakan keterampilan manajer yang tidak hanya berkenaan dengan pengembangan kreativitas dirinya sendiri, akan tetapi juga keterampilan untuk menyediakan iklim yang mendorong semua orang untuk menjadi kreatif. Sehubungan dengan hal ini, seorang kepala sekolah/madrasah dituntut untuk memiliki

²⁵ Nurkolis, *Manajemen ...*, 112.

keterampilan dalam menciptakan iklim kreativitas di lingkungan sekolah yang mendorong seluruh warga madrasah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

- 5) *Self management of learning* merupakan keterampilan manajer yang merujuk pada kebutuhan akan belajar yang berkesinambungan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru. Dalam hal ini, kepala sekolah/madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha memperbaharui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Andang menyebutkan dalam bukunya bahwa kepala sekolah

sebagai *manajer* memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Memiliki program jangka panjang (8 tahun) akademik/non-akademik
- 2) Memiliki program jangka menengah (4 tahun) akademik/non-akademik
- 3) Memiliki program jangka pendek (1 tahun) akademik/non-akademik dan RAPBS
- 4) Memiliki mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik
- 5) Mempunyai susunan kepegawaian
- 6) Mempunyai susunan kepegawaian pendukung antara lain pengelola perpustakaan
- 7) Menyusun kepanitiaan untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar, dll
- 8) Memberikan arahan yang dinamis
- 9) Mengkoordinasi staf yang sedang melaksanakan tugas
- 10) Memberikan penghargaan dan hukuman
- 11) Memanfaatkan sumberdaya manusia secara optimal
- 12) Memanfaatkan sarana prasarana secara optimal
- 13) Merawat sarana prasarana milik sekolah
- 14) Mempunyai catatan kerja sumberdaya manusia yang ada disekolah
- 15) Mempunyai program peningkatan mutu sumberdaya manusia²⁶

Menyadari hal di atas, pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan kebutuhan yang bersifat mendesak untuk segera dipenuhi dan diasah secara berkelanjutan. Pengembangan kemampuan tersebut, bisa dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan fungsional.

²⁶ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 58

Model peningkatan kemampuan manajerial ini, merupakan tindakan yang dianggap efektif.²⁷ Dampak dari hasil kegiatan peningkatan kemampuan yang diikuti atau dilaksanakan, terlihat dari pemanfaatan kemampuan yang telah diperoleh. Implementasi dari hasil pengembangan kemampuan tersebut, merupakan tujuan dan sasaran terpenting dari suatu kegiatan pengembangan diri. Karena pengembangan SDM tidak hanya sekedar meningkatkan kemampuan, tetapi juga menyangkut pemanfaatan kemampuan tersebut.

c. Kepala sekolah sebagai *educator*

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi tentu saja akan memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya sehingga kegiatan belajar mengajar berjalan efektif dan efisien.²⁸

Hasil belajar yang tinggi menjadi cita-cita dan harapan sekolah yang dapat diwujudkan oleh guru sebagai faktor yang dominan dalam menentukan proses pembelajaran.

Hasil penelitian yang disumbangkan Sidi (2004) yang dikutip oleh Andang menyatakan bahwa guru memberikan sumbangan terbesar terhadap peningkatan prestasi belajar siswa dibandingkan factor lain, yaitu 36%. Penggunaan kurikulum yang berkualitas dan model, metode, dan cara ajar yang digunakan menjadi hal yang diprioritaskan oleh guru dalam melaksanakan pembelajaran.²⁹

²⁷ Mulyasa, E. *Menjadi Guru ...*,122

²⁸ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja ...*, 29

²⁹ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 168

Andang menyebutkan dalam bukunya bahwa kepala sekolah sebagai *educator* memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Menyusun program pembelajaran
- 2) Melaksanakan KBM
- 3) Melaksanakan evaluasi
- 4) Melaksanakan analisis hasil belajar
- 5) Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan
- 6) Menyusun program kerja
- 7) Melaksanakan tugas sehari-hari
- 8) Mengevaluasi dan mengendalikan kinerja karyawan secara periodik
- 9) Mengikuti/mendampingi lomba diluar sekolah
- 10) Mendorong staf untuk mengikuti pendidikan/pelatihan
- 11) Mendorong staf untuk mengikuti pertemuan sejawat/MGMP/MGP dll
- 12) Mendorong staf untuk mengikuti seminar/diskusi/lokakarya dll
- 13) Penyediaan bahan bacaan
- 14) Memerhatikan kenaikan pangkat
- 15) Memerhatikan pengusulan kenaikan jabatan melalui seleksi calan kepala sekolah, pengawas, kepala TU, dll
- 16) Mengikuti pendidikan dan pelatihan
- 17) Mengikuti pertemuan profesi/MKKS
- 18) Mengikuti seminar, lokakarya, diskusi
- 19) Mengikuti perkembangan IPTEK melalui bahan bacaan
- 20) Mengikuti perkembangan IPTEK melalui media elektronik
- 21) Memiliki jadwal mengajar minimal 6jam perminggu
- 22) Membuat prota,prosem, SP, RP, daftar nilai siswa, program layanan BK
- 23) Memberikan alternatif strategi pembelajaran efektif³⁰

Oleh karena itu kepala sekolah yang memiliki komitmen yang tinggi dalam mewujudkan hasil belajar yang berkualitas harus memperhatikan kompetensi guru dengan cara mengembangkan kurikulum menjadi lebih berkualitas sesuai dengan kebutuhan sekolah. Disamping itu, kepala sekolah harus mendorong guru-guru untuk menggunakan media belajar yang tepat, yang dapat memudahkan siswa menangkap dan memahami materi yang disampaikan. Dengan demikian,

³⁰ *Ibid.*,59

proses pembelajaran dapat dilakukan secara efektif dan efisien dengan hasil yang maksimal.

d. Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan

Kepala madrasah sebagai administrator menurut Mulyasa,³¹ memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program secara spesifik, seperti mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi kearsipan dan administrasi keuangan.”³¹

Kegiatan tersebut perlu dilakukan dengan cara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah. Kemampuan-kemampuan kepala madrasah terkait sebagai administrator dapat dijabarkan dalam tugas-tugas operasional berikut:³²

- 1) Kemampuan kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, administrasi kegiatan praktikum dan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar mengajar.
- 2) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler dan penyusunan data administrasi hubungan madrasah dengan orang tua dan peserta didik.
- 3) Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan seperti pustakawan, pegawai tata usaha, penjaga madrasah dan teknisi.
- 4) Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangandata administrasi meubeler,

³¹ E. Mulyasa, *Menjadi Guru ...*, 107

³² *Ibid.*,108-110

- pengembangan kelengkapan data administrasi alat kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, kelengkapan data administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel.
- 5) Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, kelengkapan data administrasi surat keluar, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan, pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran.
 - 6) Kemampuan mengelola administrasi keuangan diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, dari pemerintah diantaranya dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Pengembangan proposal untuk mencari bantuan keuangan dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.
 - 7) Administrasi hubungan masyarakat meliputi pembukuan alamat kantor/orang yang dianggap perlu, hasil kerjasama, program humas.

Herk dalam Sulistyorini menyarankan, "Kepala madrasah sebagai administrator tidak memandang guru sebagai bawahan, melainkan sebagai teman sejawat. Sikap dan perilaku administrator hendaknya bisa membuat guru-guru lebih merasa dihargai dan dihormati kemampuan profesionalnya. Sehingga guru-guru tidak segan menanyakan dan mendiskusikan sesuatu yang berkaitan dengan tugasnya kepada administrator. Komunikasi antar guru dan administrator akan menjadi lancar. Situasi ini akan mempermudah administrator memberi dukungan kepada guru-guru untuk meningkatkan prestasi kerja mereka."³³

Dengan adanya upaya pengembangan profesionalitas guru untuk mengikuti kegiatan dan pelatihan, kepala sekolah harus menunjangnya dengan mengadministrasi keuangan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut. Sementara dalam pembelajaran, kepala sekolah dapat memeriksa kelengkapan administrasi atau perangkat pembelajaran yang dirancang guru sehingga kalau ada yang perlu dilengkapi, kepala sekolah

³³Sulistyorini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Sekolah Dasar* (Yogyakarta : Teras, 2010), 103

berperan untuk memberikan petunjuk dan arahan kepada guru tersebut agar dapat melengkapinya sebelum melaksanakan pembelajaran.

Andang menyebutkan dalam bukunya bahwa kepala sekolah sebagai administrator memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Memiliki kelengkapan data administrasi proses belajar mengajar
- 2) Memiliki kelengkapan data administrasi BK
- 3) Memiliki kelengkapan data administrasi praktikum/praktik
- 4) Memiliki kelengkapan data administrasi belajar siswa di perpustakaan
- 5) Memiliki kelengkapan data administrasi kesiswaan
- 6) Memiliki kelengkapan data administrasi ekstrakurikuler
- 7) Memiliki kelengkapan data hubungan sekolah dengan orang tua siswa
- 8) Memiliki kelengkapan data administrasi tenaga guru
- 9) Memiliki kelengkapan data karyawan (TU/laboran, teknisi, perpustakaan)
- 10) Memiliki kelengkapan data administrasi keuangan rutin
- 11) Memiliki kelengkapan data administrasi keuangan BP3
- 12) Memiliki kelengkapan data administrasi sumber keuangan lain
- 13) Memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ruang
- 14) Memiliki kelengkapan data administrasi alat lab
- 15) Memiliki kelengkapan data administrasi buku/pustaka
- 16) Memiliki kelengkapan data administrasi surat masuk
- 17) Memiliki kelengkapan data administrasi surat keluar
- 18) Memiliki kelengkapan data administrasi surat keputusan/ edaran³⁴

Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu dalam menjalankan fungsinya sebagai administrator, ia harus mampu menguasai tugas dan melaksanakannya dengan baik. Bentuk aktivitas kepala sekolah dalam menjalankan tugas pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut adalah dengan menerapkan dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya. Kegiatan-kegiatan tersebut antara lain membuat program semester, program tahunan, menyusun organisasi sekolah,

³⁴ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 59

melaksanakan pengoordinasian dan pengarahan, dan pengelolaan kepegawaian dan pengawasan terhadap semua sumber daya yang ada di sekolah tersebut. Kegiatan-kegiatan tersebut pada akhirnya bertujuan agar hasil belajar siswa mencapai kualitas yang optimal, sehingga tujuan pendidikan berhasil baik. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah merupakan tanggung jawab kepala sekolah.

6) Peran sebagai Supervisor

Posisi ini berfungsi untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran dan secara berkala kepala sekolah atau madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi.³⁵

Tingkat penguasaan kompetensi guru yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan, dan tindak lanjut sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.³⁶

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Andang menyebutkan bahwa supervisi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran.³⁷ Secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungann kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, metode yang digunakan, dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru

³⁵ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja ...*, 29

³⁶ *Ibid* .,29

³⁷ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 169

dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan. Selanjutnya, diupayakan solusi, pembinaan, dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Andang menyebutkan dalam bukunya bahwa kepala sekolah sebagai supervisor memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Memiliki program supervisi kelas (KBM) dan BK
- 2) Memiliki program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler
- 3) Memiliki program supervisi lainnya (perpustakaan, laboratorium, ulangan, administrasi sekolah)
- 4) Melaksanakan program supervisi pendidikan kelas/akademik (klinis)
- 5) Melaksanakan program supervisi dadakan (non klinis)
- 6) Melaksanakan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler
- 7) Memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru/karyawan
- 8) Memanfaatkan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah³⁸

Dalam melaksanakan perannya sebagai seorang supervisor maka kepala sekolah dituntut untuk mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara maksimal. Supervisi bukan sidak untuk mencari kesalahan guru tetapi sebuah upaya pembinaan agar guru dapat meningkatkan kompetensinya dengan maksimal.

7) Peran sebagai Pencipta Iklim Kerja

Sebagai pencipta iklim kerja, kepala sekolah harus menciptakan iklim kerja yang kondusif. Dengan terciptanya iklim kerja yang kondusif akan membuat proses belajar mengajar berjalan secara efektif dan

³⁸ *Ibid.*, 60

efisien.³⁹ Bukan hanya berdampak pada proses belajar mengajar saja, tetapi juga iklim kerja yang kondusif berpengaruh pada kinerja tenaga pendidik dan kependidikan itu sendiri.

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha meningkatkan kompetensinya.

Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberi tahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, tetapi sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru sehingga memperoleh kepuasan.⁴⁰

Dengan kondisi yang aman dan nyaman, tenaga kependidikan termasuk pendidik dapat lebih mengembangkan kemampuannya secara optimal dan dengan senang hati mereka akan membantu mewujudkan tujuan organisasi.

8) Peran sebagai Layanan Bimbingan dan Konseling

Sebagai seorang pimpinan di suatu tempat atau organisasi, kepala sekolah atau kepala madrasah akan menghadapi berbagai situasi yang mengharuskan dia memberikan layanan bimbingan dan konseling baik kepada para guru atau peserta didik.⁴¹ Layanan ini diharapkan dapat

³⁹ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja ...*, 29

⁴⁰ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 171

⁴¹ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja ...*, 29

membantu mencari solusi atau penyelesaian masalah pribadi, social maupun jenjang pendidikan atau karir di masa mendatang.

Perbedaan antara banyak atau sedikitnya peran kepala sekolah atau kepala madrasah di atas tentulah didasarkan pada jenis, jenjang, serta besar atau kecilnya lembaga pendidikan tersebut. Sebagai gambaran, untuk jenjang pendidikan tingkat menengah, peran pemimpin di SMP atau Madrasah Tsanawiyah (MTs) minimal terdiri dari tiga peran yaitu peran sebagai manajer, administrator, dan supervisor. Sedangkan pada jenjang yang lebih tinggi tentu peran kepala sekolah atau kepala madrasah lebih kompleks lagi.

9) Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Pengembangan kreatifitas dan inovasi sekolah harus dibangun berdasarkan prinsip-prinsip kewirausahaan. Guru sebagai pembaru pendidikan dituntut untuk memiliki jiwa kewirausahaan termasuk dengan menerapkannya dalam proses pembelajaran.⁴² Jika kewirausahaan dalam proses pembelajaran dapat dipahami dengan mengembangkan dan menciptakan produk gagasan, mode, model, strategi dan pelayanan yang mendorong lahirnya kreatifitas sehingga peserta didik memiliki inovasi untuk dikembangkan dalam wirausahanya dalam kehidupan sehari-hari. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, peran kepala sekolah dalam mendorong guru mengembangkan jiwa kewirausahaannya harus tetap dilakukan.

⁴² Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 172

Ketika menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan yang dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

10) Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif.⁴³ Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan.

Andang menyebutkan dalam bukunya bahwa kepala sekolah sebagai inovator memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Mampu mencari/ menemukan gagsan baru
- 2) Mampu memilih gagasan baru yang relevan
- 3) Mampu mengimplementasikan gagsan baru dengan baik
- 4) Mampu melaksanakan pembaharuan dibidang KBM/BK
- 5) Mampu melaksanakan pembaharuan dibidang pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan

⁴³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala* 122

- 6) Mampu melaksanakan pembaharuan dibidang ekstrakurikuler
- 7) Mampu melaksanakan pembaharuan dalam bidang menggali sumberdaya dari BP3 dan masyarakat
- 8) Berprestasi disekolah melalui kegiatan ekstrakurikuler maupun lainnya.⁴⁴

11) Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.⁴⁵ Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Andang menyebutkan dalam bukunya bahwa kepala sekolah sebagai motivator memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Mampu mengatur ruang kepala sekolah, wakilnya, TU, yang kondusif untuk bekerja.
- 2) Mampu mengatur ruang kelas yang kondusif untuk kegiatan KBM/BK/UKS/OSIS
- 3) Mampu mengatur ruang lab yang kondusif untuk belajar/praktik
- 4) Mampu mengatur perpustakaan yang kondusif untuk belajar
- 5) Mampu mengatur halaman lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur
- 6) Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar guru/karyawan
- 7) Mampu menciptakan rasa aman dilingkungan sekolah
- 8) Mampu menerapkan prinsip penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*)
- 9) Mampu menerapkan/mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga sekolah.⁴⁶

⁴⁴ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 62

⁴⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala*, 122

⁴⁶ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 62

Penerapan fungsi-fungsi yang dilakukan kepala sekolah membantu kepala sekolah dapat menjalankan perannya secara maksimal. Ketika kepala sekolah sudah menjalankan perannya dengan maksimal maka akan dapat dipastikan bahwa sekolah yang dipimpinnya akan dapat menjadi sekolah yang bermutu, memiliki tenaga kependidikan dan tenaga pendidik yang berkualitas pula.

2. Pengembangan Karir Guru

a. Pengertian Pengembangan Karir

Masyarakat umum beranggapan bahwa karir sama dengan kemajuan. Namun karir adalah urutan dari kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai dan aspirasi-aspirasi yang terkait sepanjang masa hidup seseorang. Atau karir adalah semua pekerjaan yang dipegang oleh seseorang selama hidup dalam pekerjaannya.⁴⁷ Siagian juga mengartikan karir sebagai semua jabatan yang dipangku oleh seseorang dalam kekaryannya.⁴⁸ Karir bisa juga diartikan sebagai rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.⁴⁹ Sehingga yang dimaksud karir disini merupakan posisi/ jabatan yang dipangku oleh seorang guru dalam pekerjaannya.

Komponen utama karir terdiri atas alur karir, tujuan karir, perencanaan karir dan pengembangan karir. Jalur karir adalah pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karir seseorang. Tujuan

⁴⁷ Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber...*, 181.

⁴⁸ Sondang P Siagian, *Kiat Meningkatkan ...*, 164

⁴⁹ Robert L Mathis dan John Jackson, *Manajemen Sumberdaya ...*, 342

karir adalah pernyataan tentang posisi masa depan dimana seseorang berupaya mencapainya sebagai bagian dari karir hidupnya. Perencanaan karir merupakan proses dimana seseorang menyeleksi tujuan karir dan arus karir untuk mencapai tujuan tersebut.⁵⁰

Pengembangan karir adalah peningkatan jabatan yang didasarkan pada prestasi, masa kerja, dan kesempatan.⁵¹ Sedangkan menurut Nawawi dan Samsudin yang dikutip oleh Kadarisman pengembangan karir adalah suatu rangkaian atau urutan posisi/jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.⁵² Sedangkan menurut Sjafrri pengembangan karir merupakan upaya-upaya perbaikan personal yang dilakukan untuk mencapai rencana dan tujuan karirnya.⁵³ Sehingga pengembangan karir adalah proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Dalam dunia pendidikan, pengembangan karir guru merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuannya yang diharapkan akan berdampak pada kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam pekerjaannya. Pengembangan karier memang tidak tergantung pada usaha-usaha individual saja, sebab hal itu kadang kala tidak sesuai dengan kepentingan lembaga, untuk memungkinkan sinkronnya dengan kepentingan lembaga, maka pihak bagian yang berwenang dapat mengatur perkembangan karier para pegawai/ anggota organisasi.

⁵⁰ Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber...*, 181

⁵¹ Daryanto Dan Tasrial, *Pengembangan Karir Profesi Guru*, (Yogyakarta: Gava Media, 2015), 17

⁵² Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 326

⁵³ Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber...*, 181

Misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karier dan sebagainya. Pengembangan karir pegawai dapat dilakukan melalui dua cara diklat dan cara nondiklat.

Merujuk pada Undang-Undang RI. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pembinaan dan pengembangan karier guru meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.⁵⁴ Pengembangan karier ini termasuk ke dalamnya upaya-upaya yang berbentuk promosi dalam arti diangkat ke posisi yang lebih kuat, atau transfer dalam arti berpindah ke bagian lain yang lebih relevan sesuai dengan pengembangan akademik yang selama ini ditempuh. Sedangkan dalam bentuk program pengembangan, baik sistem kerja melalui disiplin maupun enterprise dimungkinkan untuk menempuh cara yang sama.

Terdapat dua peristilahan yang memiliki sasaran berbeda dalam kegiatan pengembangan. *Pertama*, kegiatan latihan yakni pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu, dan *Kedua*, pendidikan yakni pengembangan bagi peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan. Hal ini nantinya akan berpengaruh pada kenaikan pangkat/jabatan.

Kenaikan pangkat merupakan kedudukan yang bersifat vertikal. Untuk mendapatkan kenaikan pangkat, seorang pegawai harus

⁵⁴ Undang-Undang RI. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

memenuhi persyaratan jabatan yang berhubungan dengan karir dan senioritas. Persyaratan jabatan adalah kumpulan kualifikasi dan tingkat penguasaan (*proficiency*) yang harus dimiliki seseorang agar dapat menjalankan tugas-tugasnya pada jabatan tertentu.⁵⁵ Persyaratan karir berhubungan dengan prestasi pegawai dibidangnya agar seseorang dapat mewujudkan rencana dan tujuan karirnya (naik pangkat) maka haruslah dia memenuhi standart yang telah ditentukan sebagai bukti bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki potensi untuk memikul tugas dan tanggungjawab yang lebih besar dimasa depan.⁵⁶ Sedangkan senioritas merupakan masa kerja/ lamanya bekerja dibidangnya.⁵⁷

Di lingkungan pegawai negeri, misalnya, dikenal jalur karir struktural dan fungsional. Seorang dosen di perguruan tinggi, sebagai ilustrasi, boleh meniti karir di bidang struktural, boleh juga di bidang fungsional. Secara struktural, ia boleh menjadikan ketua jurusan, ketua program, pembantu dekan, dekan, pembantu rektor, dan bahkan rektor. Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang kualitas minimum pegawai yang dapat lolos kualifikasi minimum pegawai yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.⁵⁸ Namun, walaupun ia tidak menuduki jabatan struktural tertentu, dosen tersebut masih mempunyai kesempatan untuk meniti

⁵⁵ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan ...*,324

⁵⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 215-216

⁵⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam” Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Glora Aksara Pratama, 2007), 137

⁵⁸ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*,(Surabaya: eLKAF,2006),48

karir di jalur fungsional, dari Asisten Ahli sampai ke tingkat tertinggi yaitu Guru Besar.

Dilingkungan sekolah, guru secara struktural boleh menjadi wakil kepala sekolah, bendahara maupun jabatan yang lain. Sedangkan secara fungsional guru merupakan tenaga pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dengan status kepegawainnya yang berupa jenjang golongan dan pangkat guru.

Persyaratan untuk naik ke jabatan struktural tertentu atau ke jenjang fungsional tertentu telah ditentukan dengan jelas dan bahkan dilengkapi dengan ukuran-ukuran kuantitatif (cumulativ credit point, CCP).

Pelatihan dan pengembangan jelas terlihat ketika lembaga merencanakan kemajuan bagi pegawainya. Dalam hal ini diperlukan perlu dilakukan rekonsiliasi kebutuhan lembaga dengan pegawai pengembangan karir individual.⁵⁹

Peningkatan karir pegawai seharusnya perlu untuk diatur melalui sistem pembinaan yang jelas, baik dalam hal kepangkatan, jabatan, pematangan tugas, pelatihan maupun pendidikannya.⁶⁰

⁵⁹Eugene Mc.Kenna, *Manajemen Sumber Daya Manusia" The Essence Of Human Resource Management Diterjemahkan Oleh Totok Budi Santoso"*,(Yogyakarta: ANDI,2001), 39

⁶⁰ Ambar Teguh Sulistyani, *Memahami Good Governance: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*,(Yogyakarta: Gava Media, 2011), 15

Lembaga pendidikan yang baik dan mapan, jalur karir pegawai selalu jelas dan eksplisit, baik titik-titik karir yang dilalui maupun persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan karir tertentu.

Kesimpulan dari pengertian pengembangan karier karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi/perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa organisasi atau pimpinan SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perludilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama ia bekerja. Pengembangan karier seorang pegawai atau karyawan perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengahrapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap pegawai akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, ia selalu mengharap aka nada perubahan dan jaminan bahwa ia dari waktu ke waktu mendapat pengakuan yang lebih besar dari organisasi atau lingkungan kerjanya.

b. Tahapan- Tahapan dalam Pengembangan Karir

Ada tiga tahapan dalam pengembangan karir yang pada umumnya terjadi di dalam suatu lembaga pendidikan islam maupun suatu organisasi, diantaranya adalah: ⁶¹

1) Permulaan karir

Tahapan permulaan karir dimulai ketika pegawai baru bergabung dengan sebuah lembaga setelah dia melewati proses rekrutmen dan seleksi. Dalam tahap ini pegawai baru masih mempelajari organisasi, mulai beradaptasi, dan mulai membuat dirinya nyaman untuk bekerja.

2) Pertengahan karir

Tahapan ini ditandai dengan adanya pengamlaman baru, penugasan khusus, transfer dan promosi serta kesempatan jenjang karir yang lebih tinggi. Dalam tahap ini pegawai mulai memiliki kompetensi dan ketrampilan yang tinggi.

3) Akhir karir

Akhir karir ini merupakan tahap akhir seorang pegawai berada dalam sebuah lembaga, yaitu sering juga disebut sebagai pensiun.

c. Ranah Pengembangan Guru

Tugas utama guru sebagai pendidik profesional adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan

⁶¹ Doni Juni Priansa, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014),163

mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal⁶². Tugas utama itu akan efektif jika guru memiliki derajat profesionalitas tertentu yang tercermin dari kompetensi, kemahiran, kecakapan, atau keterampilan yang memenuhi standar mutu dan norma etik tertentu.

Secara formal, guru profesional harus memenuhi kualifikasi akademik minimum S1/D-IV dan bersertifikat pendidik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Guru-guru yang memenuhi kriteria profesional inilah yang akan mampu menjalankan fungsi utamanya secara efektif dan efisien untuk mewujudkan proses pendidikan dan pembelajaran sejalan dengan tujuan pendidikan nasional, yakni mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab.

Di dalam UU Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru dibedakan antara pembinaan dan pengembangan kompetensi guru yang belum dan yang sudah berkualifikasi S-1 atau D-IV. Pengembangan dan peningkatan kualifikasi akademik bagi guru yang belum memenuhi kualifikasi S-1 atau D-IV dilakukan melalui pendidikan tinggi program S-1 atau program D-IV pada perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan tenaga kependidikan dan/atau program pendidikan nonkependidikan. Pengembangan dan peningkatan kompetensi bagi

⁶² Badan PSDMPK-PMP, *Kebijakan Pengembangan Profesi Guru* (Jakarta: Kemendikbud, 2014), 46

guru yang sudah memiliki sertifikat pendidik dilakukan dalam rangka menjaga agar kompetensi keprofesiannya tetap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya, dan/atau olah raga.⁶³

Pengembangan dan peningkatan kompetensi dimaksud dilakukan melalui sistem pembinaan dan pengembangan keprofesian guru berkelanjutan yang dikaitkan dengan perolehan angka kredit jabatan fungsional.

Kegiatan pengembangan dan peningkatan profesional guru yang sudah memiliki sertifikat pendidik dimaksud dapat berupa: kegiatan kolektif guru yang meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian, pendidikan dan pelatihan, pemagangan, publikasi ilmiah atas hasil penelitian atau gagasan inovatif, karya inovatif, presentasi pada forum ilmiah, publikasi buku teks pelajaran yang lolos penilaian oleh BSNP, publikasi buku pengayaan, publikasi buku pedoman guru, publikasi pengalaman lapangan pada pendidikan khusus dan/atau pendidikan layanan khusus, dan/atau penghargaan atas prestasi atau dedikasi sebagai guru yang diberikan oleh pemerintah atau pemerintah daerah.

Pada sisi lain, UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengamanatkan bahwa terdapat dua alur pembinaan dan pengembangan profesi guru, yaitu: pembinaan dan pengembangan profesi, dan pembinaan dan pengembangan karir. Pembinaan dan

⁶³ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru

pengembangan profesi guru meliputi pembinaan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud dilakukan melalui jabatan fungsional. Pembinaan dan pengembangan karir meliputi: (1) penugasan, (2) kenaikan pangkat, dan (3) promosi.⁶⁴

Upaya pembinaan dan pengembangan karir guru ini harus sejalan dengan jenjang jabatan fungsional guru. Pola pembinaan dan pengembangan profesi dan karir guru tersebut diharapkan dapat menjadi acuan bagi institusi terkait di dalam melaksanakan tugasnya. Pengembangan profesi dan karir tersebut diarahkan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam rangka pelaksanaan proses pendidikan dan pembelajaran di kelas dan di luar kelas. Upaya peningkatan kompetensi dan profesionalitas ini harus sejalan dengan upaya memberikan penghargaan, peningkatan kesejahteraan, dan perlindungan terhadap guru. Kegiatan ini menjadi bagian integral dari pengembangan keprofesian guru secara berkelanjutan.

Pembinaan dan pengembangan profesi guru merupakan tanggungjawab pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara satuan pendidikan, asosiasi profesi guru, serta guru secara pribadi.⁶⁵ Secara umum kegiatan itu dimaksudkan untuk memotivasi, memelihara, dan meningkatkan kompetensi guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran, yang berdampak pada peningkatan mutu

⁶⁴ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

⁶⁵ Badan PSDMPK-PMP, *Kebijakan Pengembangan ...*, 47

hasil belajar siswa. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, pembinaan dan pengembangan karir guru terdiri dari tiga ranah, yaitu: penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

1) Penugasan

Guru terdiri dari tiga jenis, yaitu guru kelas, guru mata pelajaran, dan guru bimbingan dan konseling atau konselor.⁶⁶ Dalam rangka melaksanakan tugasnya, guru melakukan kegiatan pokok yang mencakup: merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.⁶⁷

Penugasan seorang guru disesuaikan dengan latar belakang kualifikasi akademiknya. Hal ini memungkinkan guru untuk dapat memenuhi beban mengajar guru. Beban mengajar guru yang 24 jam tatap muka per minggu memang tidak mudah. Hal ini karena faktor banyaknya guru maupun kurang mencukupinya siswa di sekolah.

Kegiatan penugasan guru dalam rangka pembelajaran dapat dilakukan di satu sekolah sebagai satuan administrasi pangkalnya dan dapat juga bersifat lintas sekolah. Baik bertugas pada satu sekolah atau lebih, guru dituntut melaksanakan tugas pembelajaran yang diukur dengan beban kerja tertentu, yaitu:

⁶⁶ *Ibid.*, 47

⁶⁷ *Ibid.*, 47

- a) Beban kerja guru paling sedikit memenuhi 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan paling banyak 40 (empat puluh) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu pada satu atau lebih satuan pendidikan yang memiliki izin pendirian dari Pemerintah atau Pemerintah Daerah.
- b) Pemenuhan beban kerja paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan paling banyak 40 (empat puluh) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu dilaksanakan dengan ketentuan paling sedikit 6 (enam) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu pada satuan pendidikan tempat tugasnya sebagai guru tetap.
- c) Guru bimbingan dan konseling atau konselor wajib memenuhi beban mengajar yang setara, yaitu jika mengampu bimbingan dan konseling paling sedikit 150 (seratus lima puluh) peserta didik per tahun pada satu atau lebih satuan pendidikan.
- d) Guru pembimbing khusus pada satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan inklusi atau pendidikan terpadu wajib memenuhi beban mengajar yang setara, yaitu jika paling sedikit melaksanakan 6 (enam) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu.
- e) Menteri dapat menetapkan ekuivalensi beban kerja untuk memenuhi ketentuan beban kerja dimaksud, khusus untuk guru-guru yang bertugas pada satuan pendidikan layanan khusus, berkeahlian khusus, dan/atau dibutuhkan atas dasar pertimbangan kepentingan nasional.⁶⁸

Agar guru dapat melaksanakan beban kerja yang telah ditetapkan tersebut secara efektif, maka harus dilakukan pengaturan tugas guru berdasarkan jenisnya. Pengaturan tugas guru tersebut dilakukan dengan melibatkan individu dan/atau institusi dengan ketentuan sebagai berikut.

a) Penugasan sebagai Guru Kelas/Mata Pelajaran

- (1) Kepala sekolah mengupayakan agar setiap guru dapat memenuhi beban kerja paling sedikit 24 jam tatap muka per minggu. Apabila pada satuan administrasi pangkalnya guru tidak dapat memenuhi beban kerja tersebut, kepala sekolah/madrasah melaporkan kepada Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota atau Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

⁶⁸ *Ibid.*, 48

- (2) Dinas Pendidikan Provinsi/Kanwil Kementerian Agama mengatur penugasan guru yang belum memenuhi beban mengajar paling sedikit 24 jam tatap muka per minggu ke satuan pendidikan yang ada dalam lingkungan kewenangannya.
- (3) Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota/Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota mengatur penugasan guru yang belum memenuhi beban mengajar paling sedikit 24 jam tatap muka per minggu ke satuan pendidikan yang ada dalam lingkungan kewenangannya.
- (4) Pimpinan instansi pusat di luar Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama mengatur penugasan guru yang belum memenuhi beban mengajar paling sedikit 24 jam tatap muka per minggu ke satuan pendidikan yang ada dalam lingkungan kewenangannya.
- (5) Apabila pengaturan penugasan guru pada butir (2), (3), dan (4) belum terpenuhi, instansi terkait sesuai dengan kewenangan masing-masing berkoordinasi untuk mengatur penugasan guru pada sekolah/madrasah lain, baik negeri maupun swasta.
- (6) Berdasarkan hasil koordinasi sebagaimana dimaksud pada butir (5), instansi terkait sesuai kewenangan masing-masing memastikan bahwa setiap guru wajib memenuhi beban mengajar paling sedikit 6 jam tatap muka pada satuan administrasi pangkal guru dan menugaskan guru pada sekolah/madrasah lain, baik negeri maupun swasta untuk dapat memenuhi beban mengajar paling sedikit 24 jam tatap muka per minggu.
- (7) Instansi terkait sesuai kewenangan masing-masing wajib memastikan bahwa guru yang bertugas di daerah khusus, berkeahlian khusus, dan guru yang dibutuhkan atas dasar pertimbangan kepentingan nasional apabila beban kerjanya kurang dari 24 jam tatap muka per minggu dapat diberi tugas ekuivalensi beban kerja sesuai dengan kondisi tempat tugas guru yang bersangkutan setelah mendapat persetujuan Menteri Pendidikan Nasional.⁶⁹

Guru sebagai pendidik harus memiliki standar kualifikasi tertentu yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri dan disiplin. Guru mata pelajaran memiliki beban kerja yang banyak, yaitu 24 jam per minggu. Kepala sekolah harus mengupayakan agar setiap guru dapat memenuhi beban kerja paling sedikit 24 jam tatap muka per minggu. Apabila pada satuan administrasi pangkalnya guru tidak dapat

⁶⁹ *Ibid.*, 49

memenuhi beban kerja tersebut, kepala sekolah/madrasah melaporkan kepada pihak yang berwenang di atasnya seperti Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota atau Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Namun jika beban kerja guru yang 24 jam per minggu ini belum terpenuhi maka instansi terkait sesuai dengan kewenangan masing-masing berkoordinasi untuk mengatur penugasan guru pada sekolah/madrasah lain, baik negeri maupun swasta.

b) Penugasan sebagai Guru Bimbingan dan Konseling

- (1) Kepala sekolah mengupayakan agar setiap guru bimbingan dan konseling dapat memenuhi beban membimbing paling sedikit 150 peserta didik per tahun. Apabila pada satuan administrasi pangkalnya guru tidak dapat memenuhi beban membimbing tersebut, kepala sekolah/madrasah melaporkan kepada dinas Pendidikan Provinsi/ Kabupaten/Kota atau Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.
- (2) Dinas Pendidikan Provinsi/Kanwil Kementerian Agama mengatur penugasan guru bimbingan dan konseling yang belum memenuhi beban membimbing bimbingan dan konseling paling sedikit 150 peserta didik per tahun ke satuan pendidikan yang ada dalam lingkungan kewenangannya.
- (3) Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota/Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota mengatur penugasan guru bimbingan dan konseling yang belum memenuhi beban membimbing paling sedikit 150 peserta didik per tahun ke satuan pendidikan yang ada dalam lingkungan kewenangannya.
- (4) Pimpinan instansi pusat di luar Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama mengatur penugasan guru bimbingan dan konseling yang belum memenuhi beban membimbing paling sedikit 150 peserta didik per tahun ke satuan pendidikan yang ada dalam lingkungan kewenangannya.
- (5) Apabila pengaturan penugasan guru bimbingan dan konseling pada butir 2), 3), dan 4) belum terpenuhi, instansi terkait sesuai dengan kewenangan masing-masing berkoordinasi untuk mengatur penugasan guru bimbingan dan konseling pada sekolah/madrasah lain, baik negeri maupun swasta.
- (6) Berdasarkan hasil koordinasi sebagaimana dimaksud pada butir 5), instansi terkait sesuai kewenangan masing-masing memastikan bahwa setiap guru bimbingan dan konseling wajib memenuhi

beban membimbing paling sedikit 40 peserta didik pada satuan administrasi pangkal guru dan menugaskan guru bimbingan dan konseling pada sekolah/madrasah lain, baik negeri maupun swasta untuk dapat memenuhi beban membimbing paling sedikit 150 peserta didik per tahun.⁷⁰

Instansi terkait sesuai kewenangan masing-masing wajib memastikan bahwa guru yang bertugas di daerah khusus, berkeahlian khusus, dan guru yang dibutuhkan atas dasar pertimbangan kepentingan nasional, apabila beban mengajarnya kurang dari 24 jam tatap muka per minggu atau sebagai guru bimbingan dan konseling yang membimbing kurang dari 150 peserta didik per tahun dapat diberi tugas ekuivalensi beban kerja sesuai dengan kondisi tempat tugas guru yang bersangkutan setelah mendapat persetujuan kementerian pendidikan. Hal ini masih dalam proses penelaahan yang saksama. Guru berhak dan wajib mengembangkan dirinya secara berkelanjutan sesuai dengan perkembangan IPTEKS. Kepala sekolah/madrasah wajib memberi kesempatan secara adil dan merata kepada guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan.

c) Guru dengan Tugas Tambahan

- (1) Guru dengan tugas tambahan sebagai kepala satuan pendidikan wajib mengajar paling sedikit 6 (enam) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu atau membimbing 40 (empat puluh) peserta didik bagi kepala satuan pendidikan yang berasal dari guru bimbingan dan konseling atau konselor.
- (2) Guru dengan tugas tambahan sebagai wakil kepala satuan pendidikan wajib mengajar paling sedikit 12 (dua belas) jam

⁷⁰ *Ibid*, 50

tatap muka dalam 1 (satu) minggu atau membimbing 80 (delapan puluh) peserta didik bagi wakil kepala satuan pendidikan yang berasal dari guru bimbingan dan konseling atau konselor.

- 3) Guru dengan tugas tambahan sebagai ketua program keahlian wajib mengajar paling sedikit 12 (dua belas) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu.
- (4) Guru dengan tugas tambahan sebagai kepala perpustakaan satuan pendidikan wajib mengajar paling sedikit 12 (dua belas) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu.
- (5) Guru dengan tugas tambahan sebagai kerja kepala laboratorium, bengkel, atau unit produksi satuan pendidikan wajib mengajar paling sedikit 12 (dua belas) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu.
- (6) Guru yang ditugaskan menjadi pengawas satuan pendidikan, pengawas mata pelajaran, atau pengawas kelompok mata pelajaran wajib melakukan tugas pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan pengawasan yang ekuivalen dengan paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam pembelajaran tatap muka dalam 1 (satu) minggu.
- (7) Guru yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan wajib melaksanakan tugas sebagai pendidik, dengan ketentuan berpengalaman sebagai guru sekurang-kurangnya delapan tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya 4 (empat) tahun, memenuhi persyaratan akademik sebagai guru sesuai dengan peraturan perundang-undangan, memiliki Sertifikat Pendidik, dan melakukan tugas pembimbingan dan pelatihan profesional Guru dan tugas pengawasan.⁷¹

Pada sisi lain, guru memiliki peluang untuk mendapatkan penugasan dalam aneka jenis. Di dalam PP No. 74 Tahun 2008 disebutkan bahwa guru yang diangkat oleh pemerintah atau pemerintah daerah dapat ditempatkan pada jabatan struktural sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.⁷²

Penempatan guru pada jabatan struktural dimaksud dapat dilakukan setelah yang bersangkutan bertugas sebagai guru paling singkat selama delapan tahun. Guru yang ditempatkan

⁷¹ *Ibid*, 51

⁷² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru

pada jabatan struktural itu dapat ditugaskan kembali sebagai guru dan mendapatkan hak-hak guru sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Guru yang ditempatkan pada jabatan struktural kehilangan haknya untuk memperoleh tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan maslahat tambahan. Hak-hak guru dimaksud berupa tunjangan profesi dan tunjangan fungsional diberikan sebesar tunjangan profesi dan tunjangan fungsional berdasarkan jenjang jabatan sebelum guru yang bersangkutan ditempatkan pada jabatan struktural.

2) Promosi

Kegiatan pengembangan dan pembinaan karir yang kedua adalah promosi. Promosi dimaksud dapat berupa penugasan sebagai guru pembina, guru inti, instruktur, wakil kepala sekolah, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan sebagainya. Kegiatan promosi ini harus didasari atas pertimbangan prestasi dan dedikasi tertentu yang dimiliki oleh guru. Peraturan Pemerintah No. 74 tentang Guru mengamanatkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesian, guru berhak mendapatkan promosi sesuai dengan tugas dan prestasi kerja. Promosi dimaksud meliputi kenaikan pangkat dan/atau kenaikan jenjang jabatan fungsional.⁷³

3) Kenaikan Pangkat

⁷³ *Ibid.*,

Dalam rangka pengembangan karir guru, Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 telah menetapkan 4 (empat) jenjang jabatan fungsional guru dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, yaitu Guru Pertama, Guru Muda, Guru Madya, dan Guru Utama.⁷⁴ Penjelasan tentang jenjang jabatan fungsional guru dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi beserta jenjang kepengkatan dan persyaratan angka kredit untuk kenaikan pangkat dan jabatan tersebut telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Kenaikan pangkat dan jabatan fungsional guru dalam rangka pengembangan karir merupakan gabungan dari angka kredit unsur utama dan penunjang ditetapkan sesuai dengan Permeneg PAN dan BR Nomor 16 Tahun 2009. Tugas-tugas guru yang dapat dinilai dengan angka kredit untuk keperluan kenaikan pangkat dan/atau jabatan fungsional guru mencakup unsur utama dan unsur penunjang. Unsur utama kegiatan yang dapat dinilai sebagai angka kredit dalam kenaikan pangkat guru terdiri atas: (a) pendidikan, (b) pembelajaran/pembimbingan dan tugas tambahan dan/atau tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah, dan (c) pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB).

a) Pendidikan

Unsur kegiatan pendidikan yang dapat dinilai sebagai angka kredit dalam kenaikan pangkat guru terdiri atas:

⁷⁴ Peraturan Menteri Pembedayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

- (1) Mengikuti pendidikan formal dan memperoleh gelar/ijazah. Angka kredit gelar/ijazah yang diperhitungkan sebagai unsur utama tugas guru dan sesuai dengan bidang tugas guru, yaitu: 1) 100 untuk Ijazah S-1/Diploma IV; 2) 150 untuk Ijazah S-2; atau 3) 200 untuk Ijazah S-3.⁷⁵

Apabila seseorang guru mempunyai gelar/ijazah lebih tinggi yang sesuai dengan sertifikat pendidik/keahlian dan bidang tugas yang diampu, angka kredit yang diberikan adalah sebesar selisih antara angka kredit yang pernah diberikan berdasarkan gelar/ijazah lama dengan angka kredit gelar/ijazah yang lebih tinggi tersebut.

Bukti fisik yang dijadikan dasar penilaian adalah fotokopi ijazah yang disahkan oleh pejabat yang berwenang, yaitu dekan atau ketua sekolah tinggi atau direktur politeknik pada perguruan tinggi yang bersangkutan.

- (2) Mengikuti pelatihan prajabatan dan program induksi. Sertifikat pelatihan prajabatan dan program induksi diberi angka kredit 3. Bukti fisik keikutsertaan pelatihan prajabatan yang dijadikan dasar penilaian adalah fotokopi surat tanda tamat pendidikan dan pelatihan (STTPP) prajabatan yang disahkan oleh kepala sekolah/madrasah yang bersangkutan.⁷⁶ Bukti fisik keikutsertaan program induksi yang dijadikan dasar penilaian adalah fotokopi

⁷⁵ Badan PSDMPK-PMP, *Kebijakan Pengembangan*,52

⁷⁶ Badan PSDMPK-PMP, *Kebijakan Pengembangan*,52

sertifikat program induksi yang disahkan oleh kepala sekolah/madrasah yang bersangkutan.

b) Pengembangan Profesi

Berdasarkan Permeneg PAN dan RB No. 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya yang dimaksudkan pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya.⁷⁷ Guru Pertama dengan pangkat Penata Muda golongan ruang III/a sampai dengan Guru Utama dengan pangkat Pembina Utama golongan ruang IV/e wajib melaksanakan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan, yaitu pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan/atau pengembangan karya inovatif.

Jenis kegiatan untuk pengembangan keprofesian berkelanjutan meliputi pengembangan diri (diklat fungsional dan kegiatan kolektif guru), publikasi ilmiah (hasil penelitian atau gagasan inovatif pada bidang pendidikan formal, dan buku teks pelajaran, buku pengayaan dan pedoman guru), karya inovatif (menemukan teknologi tepat guna; menemukan atau menciptakan karya seni; membuat atau memodifikasi alat pelajaran; dan mengikuti pengembangan penyusunan standar, pedoman, soal, dan sejenisnya).⁷⁸

⁷⁷ Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

⁷⁸ Badan PSDMPK-PMP, *Kebijakan Pengembangan ...*, 49

Persyaratan atau angka kredit minimal bagi guru yang akan naik jabatan/pangkat dari subunsur pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk masing-masing pangkat/golongan adalah sebagai berikut:

- (1) Guru golongan III/a ke golongan III/b, subunsur pengembangan diri sebesar 3 (tiga) angka kredit.
- (2) Guru golongan III/b ke golongan III/c, subunsur pengembangan diri sebesar 3 (tiga) angka kredit, dan subunsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif sebesar 4 (empat) angka kredit.
- (3) Guru golongan III/c ke golongan III/d, subunsur pengembangan diri sebesar 3 (tiga) angka kredit, dan subunsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif sebesar 6 (enam) angka kredit.
- (4) Guru golongan III/d ke golongan IV/a, subunsur pengembangan diri sebesar 4 (empat) angka kredit dan subunsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif sebesar 8 (delapan) angka kredit. Bagi guru golongan tersebut sekurang-kurangnya mempunyai 1 (satu) laporan hasil penelitian dari subunsur publikasi ilmiah.
- (5) Guru golongan IV/a ke golongan IV/b, subunsur pengembangan diri sebesar 4 (empat) angka kredit dan subunsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif sebesar 12 (dua belas) angka kredit. Bagi guru golongan tersebut, sekurang-kurangnya mempunyai 1 (satu) laporan hasil penelitian dan 1 (satu) artikel yang dimuat di jurnal yang ber-ISSN.
- (6) Guru golongan IV/b ke golongan IV/c, subunsur pengembangan diri sebesar 4 (empat) angka kredit dan subunsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif sebesar 12 (dua belas) angka kredit. Bagi guru golongan tersebut, sekurang-kurangnya mempunyai 1 (satu) laporan hasil penelitian dan 1 (satu) artikel yang dimuat di jurnal yang ber-ISSN.
- (7) Guru golongan IV/c ke golongan IV/d, subunsur pengembangan diri sebesar 5 (lima) angka kredit dan subunsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif sebesar 14 (empat belas) angka kredit. Bagi guru golongan tersebut, sekurang-kurangnya dari subunsur publikasi ilmiah mempunyai 1 (satu) laporan hasil penelitian dan 1 (satu) artikel yang dimuat di jurnal yang ber ISSN serta 1 (satu) buku pelajaran atau buku pendidikan yang ber ISBN.
- (8) Guru golongan IV/d ke golongan IV/e, subunsur pengembangan diri sebesar 5 (lima) angka kredit dan subunsur publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif sebesar 20 (dua puluh) angka kredit. Bagi guru golongan tersebut, sekurang-kurangnya dari subunsur publikasi ilmiah mempunyai 1 (satu) laporan hasil penelitian dan 1 (satu) artikel yang dimuat di jurnal yang ber ISSN serta 1 (satu) buku pelajaran atau buku pendidikan yang ber ISBN.

(9) Bagi Guru Madya, golongan IV/c, yang akan naik jabatan menjadi Guru Utama, golongan IV/d, selain membuat PKB sebagaimana pada poin g diatas juga wajib melaksanakan presentasi ilmiah.⁷⁹

4) Unsur Penunjang

Unsur penunjang tugas guru adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas utamanya sebagai pendidik.⁸⁰ Unsur penunjang tugas guru meliputi berbagai kegiatan seperti berikut ini.

a) Memperoleh gelar/ijazah yang tidak sesuai dengan bidang yang diampunya. Guru yang memperoleh gelar/ijazah, namun tidak sesuai dengan bidang yang diampunya diberikan angka kredit sebagai unsur penunjang dengan angka kredit sebagai berikut. 1) Ijazah S-1 diberikan angka kredit 5; 2) Ijazah S-2 diberikan angka kredit 10; dan 3) Ijazah S-3 diberikan angka kredit 15.⁸¹

Bukti fisik yang dijadikan dasar penilaian adalah fotokopi ijazah yang disahkan oleh pejabat yang berwenang, yaitu dekan atau ketua sekolah tinggi atau direktur politeknik pada perguruan tinggi yang bersangkutan. Surat keterangan belajar/surat ijin belajar/surat tugas belajar dari kepala dinas yang membidangi pendidikan atau pejabat yang menangani kepegawaian serendah-rendahnya Eselon II.

⁷⁹ *Ibid.*,49

⁸⁰ *Ibid.*,49

⁸¹ *Ibid.*,50

Bagi guru di lingkungan Kementerian Agama, surat keterangan belajar/surat ijin belajar/surat tugas belajar tersebut berasal dari pejabat yang berwenang serendah-rendahnya Eselon II.

- b) Melaksanakan kegiatan yang mendukung tugas guru Kegiatan yang mendukung tugas guru yang dapat diakui angka kreditnya harus sesuai dengan kriteria dan dilengkapi dengan bukti fisik.⁸² Kegiatan tersebut di antaranya: 1) Membimbing siswa dalam praktik kerja nyata/praktik industri/ekstrakurikuler dan yang sejenisnya 2) Sebagai pengawas ujian, penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat nasional. 3) Menjadi pengurus/anggota organisasi profesi 4) Menjadi anggota kegiatan pramuka dan sejenisnya 5) Menjadi tim penilai angka kredit 6) Menjadi tutor/pelatih/instruktur/pemandu atau sejenisnya.
- c) Memperoleh penghargaan/tanda jasa. Penghargaan/tanda jasa adalah tanda kehormatan yang diberikan oleh pemerintah atau negara asing atau organisasi ilmiah atau organisasi profesi atas prestasi yang dicapai seorang guru dalam pengabdian kepada nusa, bangsa, dan negara di bidang pendidikan. Tanda jasa dalam bentuk Satya Lencana Karya Satya adalah penghargaan yang diberikan kepada guru berdasarkan prestasi dan masa pengabdian dalam waktu tertentu.⁸³ Penghargaan lain yang diperoleh guru karena prestasi seseorang dalam pengabdian kepada nusa, bangsa, dan

⁸² *Ibid.*,50

⁸³ *Ibid.*,50

negara di bidang pendidikan/ kemanusiaan/kebudayaan. Prestasi kerja tersebut dicapai karena pengabdianya secara terus menerus dan berkesinambungan dalam waktu yang relatif lama. Guru yang mendapat penghargaan dalam lomba guru berprestasi tingkat nasional, diberikan angka kredit tambahan untuk kenaikan jabatan/pangkat.

d. Manfaat Pengembangan Karier Karyawan

Menurut Saydam yang dikutip oleh Kadarisman mengemukakan bahwa manfaat pengembangan karir sebagai berikut:

“ pengembangan karier karyawan akan mempunyai manfaat besar baik bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi organisasi. Manfaat tersebut dapat meliputi : 1. Mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya; 2. Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap organisasi; 3. Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan; 4. Mengurangi karyawan yang meninggalkan organisasi; 5. Mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada karyawan yang mutasi atau promosi; 6. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan’⁸⁴.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut ini dapat dikemukakan bahwa *pertama*, dalam mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya adalah dalam upaya antara lain :

- 1) meningkatkan kemampuan manajerial dalam memikul tanggung jawab yang lebih besar;

⁸⁴ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan ...*,351

- 2) untuk meningkatkan berbagai kemampuan teknis secara lebih mendalam;
- 3) keinginan untuk memperoleh adanya jaminan dan kestabilan dalam pekerjaan;
- 4) keinginan berbuat sesuatu yang lebih besar dalam kehidupan kekerjanya;
- 5) keinginan untuk bekerja lebih mandiri, sehingga lebih berkesempatan mengembangkan potensi diri.

Selanjutnya, terhadap manfaat kedua pengembangan pegawai, yaitu menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap organisasi. Manfaat tersebut berkaitan dengan :

- 1) keinginan mengembangkan diri sendiri sesuai kemampuan intelektual yang mereka miliki;
- 2) agar memperoleh tingkat kompensasi yang lebih besar dari biasa;
- 3) keinginan untuk mendapatkan kebebasan dalam pekerjaan;
- 4) keinginan untuk ada jaminan keselamatan dalam pekerjaan;
- 5) keinginan mengejar prestasi dinas dalam bekerja.

Sedangkan, manfaat ketiga pengembangan pegawai adalah mencegah terjadinya keresahan dikalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan. dalam kaitan ini perlu dikemukakan tentang perasaan puas dalam pengembangan karier, dan rasa puas dalam bekerja berbeda untuk setiap orang sesuai dengan tingkat kebutuhan dan

keinginan yang bersangkutan. Tingkat kepuasan ini juga berlaku dalam seseorang meraih karier, terdapat pegawai yang sudah merasa cukup dan puas menduduki Kepala Urusan, misalnya, tetapi ada pula pegawai lain yang ingin jabatannya tinggi dari Kepala Urusan tersebut. Yang terakhir tersebut menganggap bahwa keinginan untuk promosi akan turut mendorong mereka berbuat yang lebih berarti untuk dirinya dan organisasi tempat bekerja, karena itu, setiap pegawai harus dapat mengukur tingkat kepuasannya dalam bekerja. Sebab tingkat kepuasan yang tinggi harus pula diikuti oleh kemampuan dan ketrampilan kerja yang lebih tinggi. Berikutnya adalah manfaat keempat pengembangan pegawai adalah mengurangi karyawan yang meninggalkan organisasi. Dalam kaitan ini perlu dikemukakan bahwa pengembangan pegawai adalah termasuk minat pegawai yang merupakan tugas kewajiban atasan pegawai yang bersangkutan, baik minat dan semangat kerja maupun minat yang menimbulkan gairah kerja termasuk mengurangi pegawai yang meninggalkan organisasi, sehingga mereka turut berlomba dalam kesempatan pengembangan karier yang akan datang.

Selanjutnya, terhadap manfaat kelima, yaitu promosi karena mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada pegawai yang mutasi atau promosi. Bahwa pengembangan karier disini, tidak berarti hanya melalui promosi saja, atau peningkatan kedudukan seorang pegawai dari yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Walaupun secara umum penafsiran yang berlaku di lapangan, memang seperti demikian.

Pengembangan karier disini, adalah suatu perubahan yang diinginkan pegawai, dan kalau dapat perubahan itu berupa kemajuan yang bersifat vertikal. Bersifat vertikal berarti mengubah status atau eselon yang bersangkutan. Namun, pengembangan karier dapat berupa mutasi, baik mutasi tempat kerja (*tour of area*), atau mutasi alih tugas (*tour of duty*). Manfaat keenam pengembangan pegawai, yaitu mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan. Pengembangan karier ke depan tidak semata-mata ditentukan oleh organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Martoyo yang dikutip oleh Kadarisman, mengemukakan sebagai berikut :

“ manfaat pengembangan karier adalah sebagai berikut : a. meningkatkan kemampuan karyawan. Dengan pengembangan karier melalui pendidikan dan pelatihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun ketrampilan organisasi; b. meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian, suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi.”⁸⁵

Berdasarkan uraian tersebut diatas, berikut dikemukakan bahwa meningkatnya kemampuan (*ability*) atau pengetahuan (*knowledge*), merupakan karakter kompetensi yang merupakan kepemilikan informasi yang dikuasai seseorang dalam kaitannya dengan bidang pekerjaan tertentu. Nilai akademis atau indeks prestasi

⁸⁵ *Ibid.*,355

akademis sering kali kurang bermanfaat untuk memprediksi performansi di tempat kerja, karena sulitnya mengukur kebutuhan kemampuan dan pengetahuan serta keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan. Pengetahuan dapat memprediksi apa yang mampu dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dilakukan. Hal ini disebabkan pengukuran tes pengetahuan lebih banyak menghafal, jika dipentingkan adalah kemampuan untuk mencar informasi. Ingatan mengenai fakta spesifik, tidak lebih penting daripada pengetahuan mengenai fakta yang relevan, terhadap masalah spesifik dan pengetahuan tentang sumber informasi dimana mencarinya ketika diperlukan.

Melalui proses dan pengembangan karier tersebut dapat diupayakan pembinaan pegawai baik yang berkarier di instansi pemerintah maupun swasta ke arah *the light man on the right place*. Selanjutnya, Nawawi dalam Kadarisman mengemukakan bahwa tujuan pengembangan karir sebagai berikut.

“Tujuan pengembangan karier adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh posisi /jabatan yang diharapkan atau dicita-citakannya.”⁸⁶

Jalur karier di suatu organisasi pada dasarnya diterapkan berdasarkan hubungan-hubungan logis antara jabatan-jabatan yang ada,

⁸⁶ *Ibid.*,356

dilihat dari isi tugas-tugas yang dijalankan; hierarki posisi di dalam struktur organisasi; dan jenis tugas (structural atau fungsional).

Selanjutnya Pfeffer, et all dalam Kadarisman mengemukakan manfaat pengembangan karier adalah sebagai berikut:

“1. Bagi karyawan, yaitu : a. Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya; b. Mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dan organisasi; dan c, mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya. 2. Bagi organisasi, yaitu : a. Mengendalikan tingkat ke luar masuk pegawai (turn-over); b. Membantu terlaksananya program kaderisasi; c. Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja; d. Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera.”⁸⁷

Dari semua pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Tujuan program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan system pengembangan karier yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karier dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi. Pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan

⁸⁷ *Ibid.*,357

karier. Bila mereka (pegawai) sendiri memperlihatkan tampilan-tampilan dan sikap tidak proaktif dalam pengembangan karier, mustahil mereka akan mendapat kesempatan untuk pengembangan karier tersebut.

B. Penelitian Terdahulu

1. Dukhri meneliti tentang “*Hubungan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kebijakan Karier Dengan Motivasi Berprestasi Guru SMA Negeri Di Kabupaten Pemalang.*”, Tesis, 2008, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang Konsentrasi Manajemen Pendidikan.⁸⁸
2. Gandi Aria Wijaya meneliti tentang “*Strategi Pengembangan Karier PNS Fungsional Umum Di Institut Pertanian Bogor,*” Tesis, 2014, Program Pascasarjana Institut Pertanian Bogor Konsentrasi Ilmu Manajemen.⁸⁹
3. Endy Gunanto Marsasi meneliti tentang “*Peranan Manajer Lini Dalam Pengembangan Karir Karyawan*”, Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan Vol. 4, No. 1, April 2004.⁹⁰
4. Nurul Latifatul Inayati, “*Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 3 Kaliwungu dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal*”,

⁸⁸ Dukhri, *Hubungan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kebijakan Karier Dengan Motivasi Berprestasi Guru SMA Negeri Di Kabupaten Pemalang*, Tesis, Tidak Diterbitkan, (Semarang: 2008)

⁸⁹ Gandi Aria Wijaya, *Strategi Pengembangan Karier PNS Fungsional Umum Di Institut Pertanian Bogor*, Tesis, Tidak Diterbitkan (Bogor:2014)

⁹⁰ Endy Gunanto Marsasi, *Peranan Manajer Lini Dalam Pengembangan Karir Karyawan*, Dalam Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan Vol. 4, No. 1 (Yogyakarta:2004)

Tesis, 2014, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam.⁹¹

5. Endang Suswati Dan Sri Setyowati meneliti tentang “*Variabel-Variabel Yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karier Pegawai*”, Jurnal Manajemen Gajayana Vol. 9, No. 2, November 2012.⁹²

⁹¹ Nurul Latifatul Inayati, “*Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 3 Kaliwungu dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal*”, Tesis, tidak diterbitkan,(Surakarta:2014)

⁹² Endang Suswati dan Sri Setyowati, *Variabel-Variabel Yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karier Pegawai*, dalam Jurnal Manajemen Gajayana Vol. 9, No. 2, November 2012.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO.	JUDUL	PERTANYAAN PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	PERBEDAAN	PERSAMAAN
1.	Hubungan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kebijakan Karier dengan Motivasi Berprestasi Guru SMA Negeri di Kabupaten Pemalang. (Oleh Dukhri, Tesis, Semarang, 2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana hubungan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi berprestasi guru? 2. Bagaimana hubungan kebijakan karier dengan motivasi berprestasi guru? 3. Bagaimana hubungan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan kebijakan karier dengan motivasi berprestasi guru? 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, kebijakan karier, dan motivasi berprestasi guru berkategori baik dengan besaran masing-masing 56,34%; 61,97%; dan 61,01%. Ada hubungan yang signifikan antara efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi berprestasi sebesar 82,8%, ada hubungan yang signifikan antara kebijakan karier dengan motivasi berprestasi sebesar 78,1%, dan ada hubungan yang signifikan secara bersama antara efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan kebijakan karier dengan motivasi berprestasi sebesar 86,6%.</p>	<p>Dalam penelitian ini menggunakan metode dan pendekatan studi korelasional dengan populasi guru yang telah menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada SMA negeri di Kabupaten Pemalang sebanyak 285 orang, dan sampel diambil secara <i>simple random sampling</i> sebanyak 71 orang.</p> <p>Variabel penelitian ini terdiri atas 2 variabel bebas yaitu: efektivitas kepemimpinan kepala sekolah (X1), kebijakan karier (X2), dan 1 variabel terikat, yaitu: motivasi berprestasi guru (Y). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan alat kuesioner. Hasil pengumpulan data selanjutnya dianalisis menggunakan teknik analisis korelasi dan analisis regresi dengan bantuan SPSS Versi 12. ,</p>	<p>Penelitian ini memiliki persamaan terkait adanya pembahasan karir dimana karir disini sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang mana peran kepala sekolah disini sangat dominan.</p> <p>Kepala sekolah memegang peran yang sangat penting dalam pengembangan karir guru dengan melakukan beberapa upaya dan kebijakan. Upaya ini nantinya yang akan membantu guru dalam karirnya.</p>

				fokus penelitian seperti yang sudah di sebutkan dalam kolom pertanyaan penelitian, waktu penelitian adalah Januari 2008,tempat penelitian adalah Kabupaten Pematang.	
2.	Strategi Pengembangan Karier PNS Fungsional Umum Di Institut Pertanian Bogor (Oleh Gandhi Aria Wijaya, Tesis, Bogor, 2014)	1. Bagaimana strategi pengembangan karier PNS fungsional umum di IPB? 2. Faktor, aktor, tujuan dan alternatif strategi apakah yang mempengaruhi pengembangan karier PNS fungsional umum di IPB?	1) pengorganisasian dapat dicapai melalui penyesuaian kegiatan tugas jabatan yang terdapat dalam skp (sasaran kerja pegawai), dengan kompetensi berupa pengalaman kerja, pendidikan, KSA (<i>knowledge, skills dan attitude</i>) terakhir serta minat setiap PNS fungsional umum di IPB. 2) Wakil rektor sumberdaya dan kajian strategis sebagai aktor utama dalam strategi pengembangan karier PNS fungsional umum di IPB, untuk mencapai tujuan utama yaitu profesionalisme dapat segera membentuk <i>assessment center</i> , yang tidak bersifat <i>ad hoc</i> namun masuk dalam struktur organisasi IPB; dan 3) Hasil pemuktahiran data kompetensi terakhir PNS tenaga kependidikan september 2013, segera disesuaikan dengan lowongan jabatan struktural dan fungsional tertentu, serta secara terbuka ditawarkan pada pns fungsional umum IPB yang telah memenuhi kompetensi yang dibutuhkan.	Penelitian ini menggunakan Analisis deskriptif diambil dari studi literatur dan hasil diskusi dengan beberapa pakar termasuk para pembimbing penelitian ini. Penelitian ini dilakukan di Institut Pertanian Bogor (IPB) dan pada waktu penulis mengikuti Diklat Peningkatan Kemampuan Manajerial Bidang Kepegawaian Tingkat Dasar pada tanggal 17-26 Oktober 2013 Data yang dikumpulkan adalah data primer yang diambil melalui wawancara dengan para pakar melalui pengisian kuesioner. Analisis data dengan menggunakan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) Perbedaan terletak perbedaan lain terletak pada fokus penelitian seperti yang sudah dicantumkan dalam kolom pertanyaan penelitian,	Penelitian ini sama-sama menggunakan penelitian kualitatif, dan terkait adanya pembahasan karir dimana karir disini membahas strategi pengembangan karir. Karir tidak hanya tanggungjawab individu saja, melainkan juga merupakan tanggungjawab atasan atau kepala dalam sebuah instansi. Sehingga hubungan antara bawahan dan atasan harus harmonis. Penyesuaian antara jabatan yang akan diampu oleh bawahan harus sesuai dengan kualifikasi akademik

				waktu penelitian tanggal 17-26 Oktober 2013, Penelitian dilakukan di IPB, dan selama Diklat Peningkatan Kemampuan Manajerial Bidang Kepegawaian Tingkat Dasar.	yang dimilikinya.
3.	Peranan Manajer Lini Dalam Pengembangan Karir Karyawan (Oleh Endy Gunanto Marsasi, Dalam Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan Vol. 4, No. 1, Yogyakarta, 2004)		<p>1. Tidak ada perbedaan dukungan manajer dan sikap/perilaku manajer lini yaitu antara manajer toko yang berasal dari lulusan s-1, d3, maupun SMU yang mengikuti program pelatihan model <i>in class</i> dan manajer toko dari lulusan s-1, d3, maupun SMU yang mengikuti program pelatihan <i>learning by doing</i> .</p> <p>2. Dukungan manajer toko berpengaruh terhadap kepuasan karir karyawan. Dalam hal ini dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa kepuasan karir karyawan ini sangat ditentukan oleh pola kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer toko. Manajer toko yang memberi dukungan tinggi terhadap karyawan ternyata mampu meningkatkan kepuasan karir karyawan dan pada akhirnya nanti akan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang dicerminkan dari penilaian kinerja mereka yang dilakukan oleh manajer toko sendiri maupun dalam skala lebih tinggi</p>	<p>Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah karyawan dari toko retail sepatu PT Stars Internasional di wilayah Regional Barat khususnya area Jawa Tengah dan DIY. Sampel ditentukan dengan metode <i>convenience sampling</i> dan <i>purposive sampling</i> dalam hal ini adalah <i>judgement sampling</i>. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Waktu penelitian, tahun 2004.</p>	<p>penelitian ini sama-sama membahas terkait karir dimana peran manajer sangat berpengaruh pada kepuasan karir. Manajer sebagai atasan berperan dalam pengelolaan maupun pemberdayaan bawahannya. Terutama dalam karir stafnya. Pengelolaan yang baik akan mampu menciptakan kepuasan dibenak staf karena staf merasa dihargai setiap kinerjanya dan mendapatkan posisi sesuai dengan kerjakerasnya.</p>

			berasal dari para area manajernya.		
4.	Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 3 Kaliwungu dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal (Oleh Nurul Latifatul Inayati, Tesis, Surakarta, 2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah pelaksanaan peran kepala sekolah selama ini? 2. Bagaimanakah profesionalisme guru selama ini? 3. Upaya apa saja yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Muhammadiyah 3 Kaliwungu dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal? 	<p>1. Pelaksanaan peran kepala sekolah di dua sekolah tersebut selama ini secara umum tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Kepala sekolah melaksanakan perannya dengan baik.</p> <p>2. Profesionalisme guru di dua sekolah tersebut selama ini secara kuantitas telah memiliki jumlah guru yang cukup, setiap guru mengajar telah disesuaikan dengan kualifikasi pendidikannya. Dilihat dari segi kualitas kinerja secara umum cukup disiplin dan lincah.</p> <p>Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di dua sekolah tersebut meliputi: pembinaan kedisiplinan kerja, pemberian motivasi dan penghargaan, menjalin hubungan kerja yang baik, pemberian dan pemenuhan kesejahteraan dan jaminan keselamatan kerja, menyediakan kebutuhan aktualisasi diri dan pengembangan diri, mengikuti pelatihan kependidikan, ikut serta MGMP, seminar, workshop, diklat, pendidikan lanjut, dan program sertifikasi guru.</p>	<p>Penelitian ini mendeskripsikan tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Lokasi penelitian adalah di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 3 Kaliwungu dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal. Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan fenomenologis. Waktu penelitian adalah tahun 2014. Selain itu fokus penelitian juga berbeda seperti yang telah peneliti tuliskan di kolom pertanyaan penelitian.</p>	<p>Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (<i>field research</i>) yang bersifat deskriptif kualitatif. Penelitian ini sama-sama membahas terkait peran kepala sekolah yang sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Kepala sekolah memiliki banyak sekali peran. Baik itu sebagai <i>educator</i>, <i>leader</i>, manajer, administrator, supervisor, bimbingan dan masih banyak lagi. Semua peran itu sama-sama dibahas dalam penelitian ini.</p>
5.	Variabel-		Variabel-variabel bebas yang	Penelitian ini menggunakan	Penelitian ini sama-

	<p>Variabel Yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karier Pegawai (Oleh Endang Suswati dan Sri Setyowati, dalam Jurnal Manajemen Gajayana Vol. 9, No. 2, November 2012.</p>		<p>meliputi prestasi kerja, pengenalan, mentor/sponsor, dan kesempatan untuk tumbuh, mempunyai pengaruh simultan yang signifikan terhadap pengembangan karier di lingkungan sekretariat DPRD Kabupaten Pacitan. Tetapi secara persial, hanya loyalitas, mentor/sponsor, dan kesempatan untuk tumbuh, yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karierpegawai di instansi tersebut.</p>	<p>jenis penelitian eksplanasi, data primer yang diperoleh secara langsung dari responden pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan, metode pengumpulan data menggunakan kuesioner , wawancara , Populasi adalah pegawai Sekratariat DPRD Kabupaten Pacitan menurut jabatan sebanyak 30 orang dekomendasi. Proses analisis stastisk dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS versi 11.5 for windows. Waktu penelitian tahun 2012,</p>	<p>sama membahas terkait karir pegawai. Karir pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor baik dari dalam diri individu maupun dari luar.</p>
--	---	--	---	---	--

Dari sekian banyak penelitian yang peneliti sebutkan di atas, masih menyisakan ruang bagi peneliti untuk meneliti peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di sekolah. Yang mana dari masing-masing sekolah yang menjadi tempat penelitian memiliki keunikan-keunikannya sendiri. Di samping itu, sekolah yang peneliti teliti ini merupakan dua lembaga pendidikan yang berbeda, namun di bawah naungan yang sama yakni Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

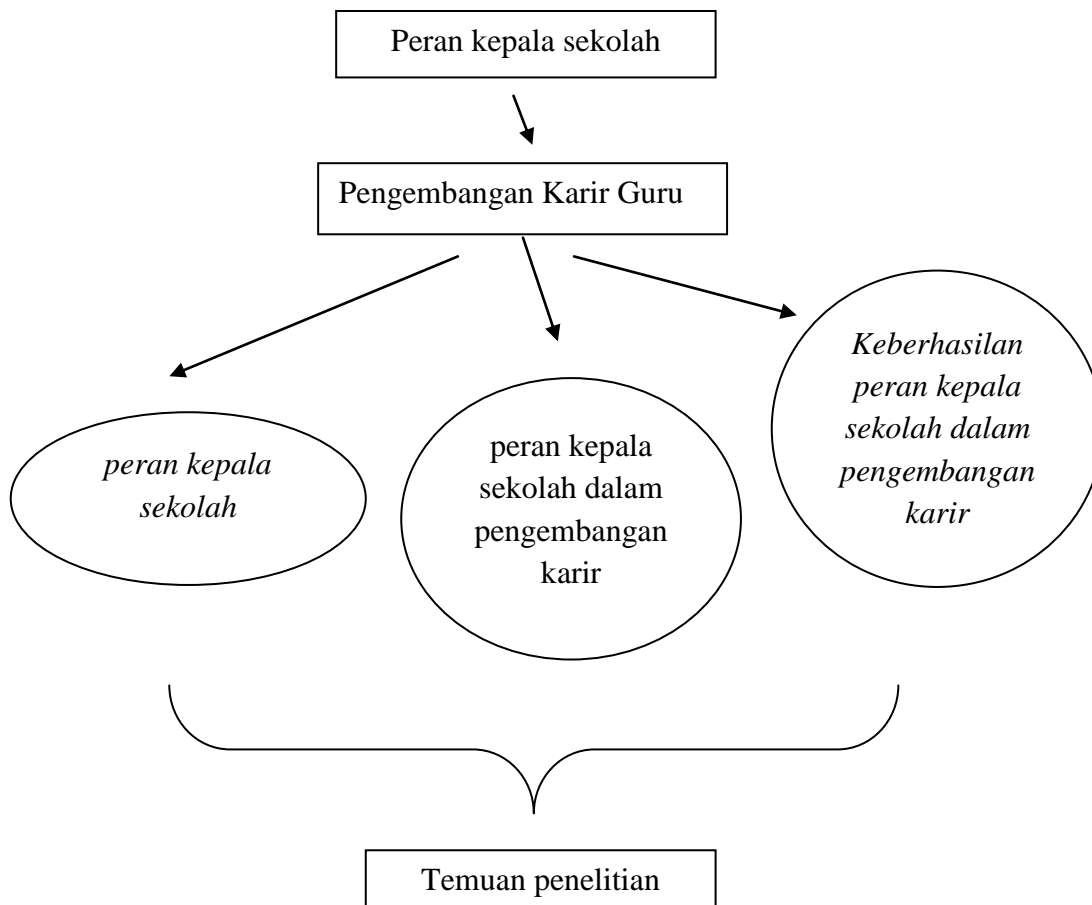
Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah; fokus penelitian, waktu penelitian, tempat penelitian, jenis penelitian serta obyek penelitiannya. Posisi peneliti disini adalah ingin mengungkap peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung.

C. Paradigma Penelitian

Sebagaimana yang peneliti paparkan pada konteks penelitian di atas, maka salah satu pendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Karir Guru di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung pertama karena pentingnya pengembangan karir guru dimana guru merupakan ujung tombak pendidikan. Sehingga kesejahteraan dan karir guru ini sangat mempengaruhi output siswa serta kualitas pendidikan.

Kedua, menurut pengamatan penulis, judul penelitian ini penting untuk diangkat dalam penelitian dengan harapan mudah-mudahan dapat memberi wawasan serta kemauan bagi semua pihak untuk dapat bekerja sama dalam pengembangan karir guru sehingga dapat menjadi salah satu solusi terhadap masalah-masalah pendidikan khususnya rendahnya kompetensi serta kesejahteraan guru.

Berikut ini dapat peneliti gambarkan skema dari penelitian yang peneliti lakukan:



Dalam pembahasan tesis tentang “ Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Karir Guru (Studi Multikasus di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung)” ini penulis ingin membahas tentang Bagaimana peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di kedua sekolah.