

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Peran kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung

Setelah peneliti mengumpulkan data dari hasil penelitian yang diperoleh dari observasi atau pengamatan secara langsung, wawancara dengan guru, kepala sekolah dan siswa serta dokumentasi di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung, maka langkah selanjutnya peneliti akan melakukan analisis data dari hasil penelitian untuk menjelaskan lebih lanjut dari penelitian yang telah dilakukan. Sesuai analisis yang dipilih oleh peneliti yaitu teknik analisis data deskriptif kualitatif atau pemaparan dari hasil analisis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk dilaporkan. Peneliti memproses data yang telah dikumpulkan melalui wawancara, observasi, catatan lapangan, dan dokumen. Kemudian data dianalisis sedemikian rupa sehingga menjadi paparan data yang mudah dipahami dan kemudian diolah dengan pendekatan kualitatif. Data yang diperoleh dan dipaparkan oleh peneliti akan dianalisis dengan mengacu pada fokus masalah yang telah ditetapkan. Di bawah ini merupakan hasil analisis yang telah dilakukan peneliti, yaitu:

##### 1. Peran kepala sekolah sebagai *educator*

Berdasarkan temuan peneliti peran kepala SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung meliputi fungsi-fungsi yang dilakukan kepala sekolah antara lain mengajar dikelas, mengupayakan guru untuk

mengikuti MGMP, pelatihan, seminar dan lain-lain, memperhatikan kenaikan pangkat. Namun bedanya kepala SMAN 1 Ngunut juga kadang mengikuti/mendampingi anak didiknya mengikuti lomba diluar sekolah.

Hal tersebut sesuai dengan yang telah dijelaskan oleh Andang bahwa fungsi kepala sekolah sebagai seorang educator adalah menyusun program pembelajaran, melaksanakan KBM, melaksanakan evaluasi, melaksanakan analisis hasil belajar, melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, mengikuti/mendampingi lomba diluar sekolah, mendorong staf untuk mengikuti pendidikan/pelatihan, endorong staf untuk mengikuti pertemuan sejawat/MGMP/MGP dll, mendorong staf untuk mengikuti seminar/diskusi/lokakarya dll, memerhatikan kenaikan pangkat.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

Kepala sekolah dikedua lembaga sama-sama berkomitmen tinggi sebagai pendidik dan melaksanakan fungsinya sebagai seorang educator secara maksimal dengan melaksanakan kwajibannya mengajar di kelas, mengupayakan guru untuk mengikuti pelatihan, seminar, diklat, lokakarya, MGMP serta memperhatikan kenaikan pangkat guru. Kepala sekolah memperhatikan kenaikan pangkat guru

---

<sup>1</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi & Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2014), 59

<sup>2</sup> Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 29

dengan memberi bantuan, bimbingan, maupun motivasi untuk terus melakukan pengembangan diri guna untuk menunjang kenaikan pangkat.

## 2. Peran kepala sekolah sebagai manajer

Berdasarkan temuan peneliti peran kepala SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung sebagai manajer meliputi fungsi-fungsi yang dilakukan kepala sekolah antara lain menyusun kepanitiaan kegiatan disekolah, memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang dijelaskan Andang bahwa kepala sekolah sebagai *manajer* memiliki fungsi antara lain memiliki program jangka pendek (1 tahun) akademik/non-akademik dan RAPBS, menyusun kepanitiaan untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar, dll, mempunyai program peningkatan mutu sumberdaya manusia.<sup>3</sup>

Helmawati juga berpendapat bahwa:

“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 penyimpangan jika terjadikan membuat lagi perencanaan dan pengorganisasian untuk menyelesaikan masalah yang timbul sehingga menghasilkan *output* yang sesuai harapan.”<sup>4</sup>

Di kedua lembaga pendidikan ini kepala sekolah telah melaksanakan fungsi-fungsi dalam perannya sebagai manajer dengan

<sup>3</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 58

<sup>4</sup> Helmawati, *Meningkatkan Kinerja ...*, 29

baik. Sebagai seorang manajer kepala sekolah memiliki program pengembangan sumberdaya manusia berupa diklat, seminar, maupun pelatihan yang lain. Diklat ini dilaksanakan di sekolah dengan bekerja sama dengan pihak luar baik perguruan tinggi negeri maupun balai diklat.

### 3. Peran kepala sekolah sebagai administrator

Kepala madrasah sebagai administrator menurut Mulyasa,<sup>5</sup> 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.”<sup>5</sup>

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.

Menurut Andang, kepala sekolah sebagai administrator memiliki fungsi diantaranya: memiliki kelengkapan data administrasi proses belajar mengajar, Memiliki kelengkapan data administrasi tenaga guru memiliki kelengkapan data karyawan (TU/laboran, teknisi, perpustakaan).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>E Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005),107

<sup>6</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*,58

Berdasarkan temuan peneliti peran kepala SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung sebagai administrator meliputi memiliki kelengkapan administrasi kepegawaian, kelengkapan administrasi KBM dan perangkat pembelajaran. Sehingga hal ini sejalan dengan apa yang telah disebutkan Andang dan Mulyasa sebagai *grand theory*.

Sehingga kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung telah melaksanakan fungsinya sebagai seorang administrator dengan baik. Walaupun ada beberapa hal yang belum tergali oleh peneliti, secara garis besar kedua kepala sekolah telah melaksanakan perannya dengan maksimal.

#### 4. Peran kepala sekolah sebagai supervisor

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Andang menyebutkan bahwa supervisi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran.<sup>7</sup> 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.

Hal ini sejalan dengan temuan peneliti di kedua lembaga pendidikan yaitu SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung. Sebagaimana diketahui bahwa kepala sekolah disana sama-sama telah

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, 169

melakukan perannya sebagai supervisor dengan memiliki program supervisi KBM, memiliki program supervisi perangkat pembelajaran dan program supervisi kehadiran guru.

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

- a. Memiliki program supervisi kelas (KBM) dan BK
- b. Memiliki program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler
- c. Memiliki program supervisi lainnya ( perpustakaan, laboratorium, ulangan, administrasi sekolah)
- d. Melaksanakan program supervisi pendidikan kelas/akademik (klinis)
- e. Melaksanakan program supervisi dadakan ( non klinis)
- f. Melaksanakan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler
- g. Memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru/karyawan
- h. Memanfaatkan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah<sup>8</sup>

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. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru 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.

##### 5. Peran kepala sekolah sebagai *leader*

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, 60

Berdasarkan temuan peneliti dilapangan, peran kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung sebagai *leader* meliputi: mengambil keputusan yang adil dan bijak, dapat dijadikan panutan dan teladan.

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan Andang bahwa kepala sekolah sebagai *leader* memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Berlaku secara jujur terhadap guru/karyawan
- b. Percaya diri
- c. Bertanggungjawab dalam bersikap dilingkungan sekolah
- d. Berani dalam mengambil keputusan
- e. Berjiwa besar
- f. Dapat mengendalikan emosi
- g. Dapat dijadikan panutan/teladan
- h. Memahami kondisi guru/karyawan
- i. Memahami kondisi siswa
- j. Memiliki program/ upaya untuk memperbaiki kesejahteraan guru/karyawan
- k. Mau mendengarkan atau menerima usul/kritik/saran dari guru/karyawan
- l. Memiliki visi tentang sekolah yang dipimpinya
- m. Memahami misi yang diemban sekolah
- n. Mampu melaksanakan program sekolah dengan baik
- o. Mampu mengambil keputusan bersama warga sekolah
- p. Mampu mengambil keputusan untuk masalah ekstern sekolah maupun intern sekolah
- q. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada guru/karyawan
- r. Mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan
- s. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada siswa dan pengurus OSIS
- t. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada masyarakat dan orangtua siswa<sup>9</sup>

Dari sekian banyak fungsi yang dilakukan kepala sekolah sebagai seorang *leader*, kepala SMAN 1 Ngunut dan MAN 3

---

<sup>9</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 61

Tulungagung telah melaksanakan fungsinya dengan baik. 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 mereka<sup>10</sup>.

Salah satu preposisi tentang kebijakan pendidikan bagi 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. Karena kebijakan kepala sekolah adalah penentu maju tidaknya sekolah yang dipimpinnya.

#### 6. Peran kepala sekolah sebagai inovator

Berdasarkan temuan peneliti, kepala MAN 3 Tulungagung menjalankan 6 perannya berbeda dengan SMAN 1 Ngunut dimana kepala sekolah menjalankan 7 peran, perbedaannya ada pada peran sebagai inovator.

Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai inovator memiliki program baru disekolahnya yaitu dibidang ekstrakurikuler karawitan dan radio. Sedangkan di MAN 3 Tulungagung belum ada program baru, dulu memang ada program akselerasi namun sekarang sudah tidak lagi. Kepala MAN 3 Tulungagung sekarang fokus pada

---

<sup>10</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada: 2005), 3.

pemaksimalan sumberdaya yang ada disekolah. Hal ini wajar dimana domisili sekolah MAN 3 Tulungagung yang ada di desa yang dibidang agak pelosok dengan semua keterbatasannya maka keputusan kepala MAN 3 Tulungagung untuk memaksimalkan apa yang sudah ada sudahlah tepat daripada penciptaan hal baru. Sumberdaya yang ada dapat di maksimalkan untuk menunjang kualitas sekolah agar sekolah terus berkembang dan menjadi daya tarik tersendiri dimata masyarakat.

Senada dengan hal diatas, E Mulyasa menyatakan bahwa Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, 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.<sup>11</sup>

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

- a. Mampu mencari/ menemukan gagsan baru
- b. Mampu memilih gagasan baru yang relevan
- c. Mampu mengimplementasikan gagsan baru dengan baik
- d. Mampu melaksanakan pembaharuan dibidang KBM/BK
- e. Mampu melaksanakan pembaharuan dibidang pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan
- f. Mampu melaksanakan pembaharuan dibidang ekstrakurikuler
- g. Mampu melaksanakan pembaharuan dalam bidang menggali sumberdaya dari BP3 dan masyarakat
- h. Berprestasi disekolah melalui kegiatan ekstrakurikuler maupun lainnya.<sup>12</sup>

Sehingga dapat diketahui bahwa kepala sekolah di SMAN 1

Ngunut telah melaksanakan funfsinya sebagai seorang inovator. Yang

<sup>11</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), 122

<sup>12</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 62

berinovasi di bidang ekstrakurikuler yang baru berjalan 1 tahun ini yaitu ekstra radio dan karawitan.

#### 7. Peran kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.<sup>13</sup> Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif.

Berdasarkan temuan peneliti di lapangan, peran kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung sebagai motivator meliputi: mengatur lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur, menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan guru, dapat memotivasi secara personal maupun kelompok.

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

- a. Mampu mengatur ruang kepala sekolah, wakilnya, TU, yang kondusif untuk bekerja.
- b. Mampu mengatur ruang kelas yang kondusif untuk kegiatan KBM/BK/UKS/OSIS
- c. Mampu mengatur ruang lab yang kondusif untuk belajar/praktik
- d. Mampu mengatur perpustakaan yang kondusif untuk belajar
- e. Mampu mengatur halaman lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur
- f. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar guru/karyawan
- g. Mampu menciptakan rasa aman dilingkungan sekolah
- h. Mampu menerapkan prinsip penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*)

---

<sup>13</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala ....*, 122

- i. Mampu menerapkan/mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga sekolah.<sup>14</sup>

Dari sekian banyak fungsi yang harus dilakukan kepala sekolah sebagai seorang motivator, kepala sekolah di kedua lembaga ini sudah melaksanakan fungsinya dengan maksimal. Suasana sekolah dan lingkungan kerja tercipta kenyamanan dan suasana kekeluargaan sehingga dalam bekerja guru pun mampu merasa nyaman. Rasa nyaman ini adalah motivasi yang bagus agar guru dapat memaksimalkan kinerjanya.

#### B. Peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung

Pembinaan dan pengembangan karir meliputi: (1) penugasan, (2) kenaikan pangkat, dan (3) promosi.<sup>15</sup> Upaya pembinaan dan pengembangan karir guru ini harus sejalan dengan jenjang jabatan fungsional guru.

Pembinaan dan pengembangan profesi guru merupakan tanggungjawab pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara satuan pendidikan, asosiasi profesi guru, serta guru secara pribadi.<sup>16</sup> Secara umum kegiatan itu dimaksudkan untuk memotivasi, memelihara, dan meningkatkan kompetensi guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran, yang berdampak pada peningkatan mutu

<sup>14</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 62

<sup>15</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

<sup>16</sup> Badan PSDMPK-PMP, *Kebijakan Pengembangan Profesi Guru* (Jakarta: Kemendikbud, 2014), 47

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

Ada tiga tahapan dalam pengembangan karir yang pada umumnya terjadi di dalam suatu lembaga pendidikan islam maupun suatu organisasi, diantaranya adalah permulaan karir, pertengahan karir, dan akhir karir.<sup>17</sup> 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. Tahapan pertengahan karir 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. Akhir karir ini merupakan tahap akhir seorang pegawai berada dalam sebuah lembaga, yaitu sering juga disebut sebagai pensiun.

Berdasarkan temuan peneliti di lapangan, kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung telah melakukan perannya masing-masing disetiap tahap karir guru, baik di awal karir, pertengahan karir maupun akhir karir guru baik melalui penugasan, kenaikan pangkat maupun promosi sebagaimana yang telah dijelaskan diatas bahwa pengembang karir meliputi tiga ranah yaitu. penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

---

<sup>17</sup> Doni Juni Priansa, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*, ( Bandung: Alfabeta, 2014),163

### 1. Peran kepala sekolah dalam awal karir guru

Berdasarkan temuan peneliti di lapangan, di SMAN 1 Ngunut kepala sekolah dalam karir awal memiliki peran sebagai leader dan juga motivator. Sedangkan di MAN 3 Tulungagung, kepala MAN 3 Tulungagung dalam karir awal berperan sebagai motivator. Jadi disini terlihat ada beberapa perbedaan peran yang dilakukan kepala sekolah di awal karir, pertengahan karir maupun akhir karir. Diawal karir kepala SMAN 1 Ngunut memiliki dua peran yaitu sebagai leader dan juga motivator sedangkan di MAN 3 Tulungagung memiliki satu peran yaitu motivator.

Andang menyebutkan bahwa kepala sekolah sebagai motivator memiliki fungsi antara lain : mampu mengatur ruang kepala sekolah, wakilnya, TU, yang kondusif untuk bekerja, mampu mengatur halaman lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur, mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar guru/ karyawan, mampu menciptakan rasa aman dilingkungan sekolah, mampu menerapkan/mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga sekolah.<sup>18</sup>

Sehingga menurut hemat peneliti, sesuai dengan apa yang dikatakan Andang, kepala sekolah sebagai seorang motivator dapat membantu guru baru untuk lebih mudah beradaptasi di lingkungan kerja barunya sehingga mampu meningkatkan karirnya.

### 2. Peran kepala sekolah dalam pertengahan karir guru

Berdasarkan temuan peneliti di lapangan, dalam pertengahan karir kepala SMAN 1 Ngunut memiliki peran sebagai seorang *leader*, *educator*, manajer, administrator, inovator, motivator. Sedangkan

---

<sup>18</sup> Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 62

dalam pertengahan karir kepala MAN 3 Tulungagung memiliki peran sebagai seorang *leader*, *educator*, manajer, administrator, dan motivator.

Di pertengahan karir kepala SMAN 1 Ngunut memiliki 6 peran sedangkan kepala MAN 3 Tulungagung memiliki 5 peran. Perbedaannya terletak pada peran kepala sekolah sebagai inovator. Kepala SMAN 1 Ngunut dalam pengembangan karir guru juga memiliki peran sebagai inovator namun kepala MAN 3 Tulungagung belum menjalankan perannya sebagai inovator.

Peran kepala sekolah di setiap ranah pengembangan karir (penugasan, kenaikan pangkat maupun promosi) sangat membantu guru dalam meningkatkan karirnya. Sebagaimana merujuk pada Undang-Undang RI. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pembinaan dan pengembangan karier guru meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.<sup>19</sup> 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.

Kaitannya dalam kenaikan jabatan maka kepala sekolah dapat melaksanakan perannya baik sebagai seorang *leader*, manajer, administrator, motivator, maupun *educator*. Kenaikan pangkat

---

<sup>19</sup> Undang-Undang RI. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

merupakan kedudukan yang bersifat vertikal. Untuk mendapatkan kenaikan pangkat, seorang pegawai harus memenuhi persyaratan jabatan yang berhubungan dengan karir dan senioritas. Menurut Kadarisman persyaratan jabatan adalah kumpulan kualifikasi dan tingkat penguasaan (*proficiency*) yang harus dimiliki seseorang agar dapat menjalankan tugas-tugasnya pada jabatan tertentu.<sup>20</sup> Jadi ketika menunjuk seorang guru untuk menjadi wakil kepala sekolah maupun pembina ekstra misalnya, maka harus dipertimbangkan skill dan kemampuan guru tersebut sesuai kah dengan tugas yang akan diampu.

Data yang ditemukan peneliti di lapangan sejalan dengan apa yang dipaparkan dalam *grand theory* dalam kajian pustaka. Sehingga penelitian ini menguatkan teori yang sudah ada.

### 3. Peran kepala sekolah dalam akhir karir guru

Dan di akhir karir kepala SMAN 1 Ngunut berperan sebagai manajer. Sedangkan di akhir karir kepala MAN 3 Tulungagung berperan sebagai *educator*. Sebagai manajer kepala sekolah mengelola agar guru tetap berhubungan baik dengan sekolah dengan cara mengikuti keanggotaan koperasi. Kepala sekolah sebagai *educator* mengusahakan guru yang sudah pensiun tetapi masih ingin mengabdikan diri sebagai guru maka diterima sebagai sukuan disekolahnya.

---

<sup>20</sup> Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 324

C. Keberhasilan peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan karir guru ditandai dengan meningkatnya karir guru dari sebelumnya, guru tidak ada masalah dalam meningkatkan pangkatnya maupun mengembangkan karirnya sehingga setiap guru memiliki hak yang sama dan sepadan dengan apa yang telah diperjuangkannya dalam karirnya. Di SMAN 1 Ngunut ada 6 peran yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan karir guru, yaitu *educator*, manajer, administrator, *leader*, inovator, motivator. Dalam pengembangan karir guru, peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai *educator* adalah memfasilitasi guru untuk selalu mengembangkan diri dan kompetensinya dengan mengikuti diklat, seminar, workshop, maupun pendidikan. Sedangkan sebagai seorang manajer, kepala sekolah SMAN 1 Ngunut telah melaksanakan tugasnya dalam mengelola program pengembangan karir, mengelola pembagian jam mengajar agar guru mampu memenuhi syarat minimal jam mengajar. Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai seorang *leader* terkait dengan tugas penunjukan/pembagian wewenang untuk menjadi wakil kepala sekolah, pembina ekstra, maupun pembagian tugas guru sebagai guru mata pelajaran tertentu. Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut juga berperan sebagai inovator dalam menunjang karir guru dimana beliau telah menciptakan inovasi dalam hal menciptakan ekstrakurikuler seni karawitan dan radio. Selain itu kepala sekolah SMAN 1 Ngunut juga

merupakan seorang motivator yang baik karena selalu memotivasi guru untuk selalu mengembangkan karirnya baik secara personal maupun dalam rapat. Dan semua kegiatan pengembangan karir tidak lepas dari kegiatan administrasi, sehingga secara otomatis kepala sekolah sebagai administrator sudah menjalankan tugasnya dengan baik.

Sedangkan ada 5 peran yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan karir guru, yaitu *educator*, manajer, administrator, *leader*, dan motivator. Dalam pengembangan karir guru, peran kepala MAN 3 Tulungagung sebagai *educator* adalah memfasilitasi guru untuk selalu mengembangkan diri dan kompetensinya dengan mengikuti diklat, seminar, workshop, maupun pendidikan. Sedangkan sebagai seorang manajer, kepala MAN 3 Tulungagung telah melaksanakan tugasnya dalam mengelola program pengembangan karir, mengelola pembagian jam mengajar agar guru mampu memenuhi syarat minimal jam mengajar. Peran kepala MAN 3 Tulungagung sebagai seorang *leader* terkait dengan tugas penunjukan/pembagian wewenang untuk menjadi wakil kepala sekolah, maupun pembina ekstra. Kepala MAN 3 Tulungagung juga seorang motivator yang baik karena selalu memotivasi guru untuk selalu mengembangkan karirnya baik secara personal maupun dalam rapat. Dan semua kegiatan pengembangan karir tidak lepas dari kegiatan administrasi, sehingga secara otomatis kepala sekolah sebagai administrator sudah menjalankan tugasnya dengan baik.

Perbedaannya terletak pada peran kepala sekolah sebagai inovator. Di MAN 3 Tulungagung kepala sekolah belum menjalankan perannya sebagai inovator. Kepala MAN 3 Tulungagung lebih fokus dalam memaksimalkan sumberdaya yang ada.

Sesuai dengan yang dikatakan Kadarisman bahwa:

“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.”<sup>21</sup>

Maka sesuai dengan apa yang diungkapkan Kadarisman, guru dikedua lembaga telah menerima pengembangan karir yang berpengaruh langsung pada guru untuk memperoleh posisi jabatan yang diharapkan.

Semua data diatas memang membuktikan bahwa Kepala MAN 3 Tulungagung dan SMAN 1 Ngunut sudah berhasil menjalankan perannya dalam mengembangkan karir guru di sekolahnya. Disana tidak ada guru yang bermasalah dalam karirnya maupun kenaikan pangkatnya. Semua mendapatkan hak yang sudah semestinya mereka dapatkan. Bahkan di MAN 3 Tulungagung semua guru negeri sudah sertifikasi. Ini menunjukkan adanya peningkatan dalam karir guru disana. Jadi menurut hemat peneliti kepala sekolah dikedua lembaga telah berhasil dalam usaha mengembangkan karir guru disekolahnya. Dengan penugasan, promosi maupun membantu guru dalam kenaikan pangkat. Semua guru sudah memiliki karir yang bagus.

---

<sup>21</sup> Kadarisman, *Manajemen Pengembangan ...*, 356