BAB IV

DESKRIPSI DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data

Deskripsi data yang disajikan dalam bab ini memuat uraian tentang data dan yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Uraian data tersebut akan menggambarkan keadaan alamiah dan *setting* penelitian yang dilaksanakan di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung sesuai dengan fokus masalah yang telah dirumuskan pada bab I. Berkaitan dengan hal tersebut, maka deskripsi data dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) peran kepala sekolah,(2) peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru,(3) keberhasilan peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru.

1. Deskripsi data di SMAN 1 Ngunut

a. Peran kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut

1) Kepala sekolah sebagai *educator*

Upaya yang dapat dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator* dapat dilakukan dengan mengikutsertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasan para guru. Kepala Sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai

jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Berdasarkan pengamatan peneliti secara langsung dan didukung dengan wawancara, bahwa kepala sekolah SMAN 1 Ngunut merupakan seorang yang disiplin, selalu mendukung guru, memiliki program yang bagus sehingga sekolah selama kepemimpinannya memiliki perubahan yang drastis jauh lebih baik dari sebelumnya.[136] Sebagaimana wawancara dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd.

> "ya perannya kepala sekolah selalu mendukung, membantu semua kebutuhan. Dan juga ada program dari sekolah juga. Bagus programnya. Ini saja sekolah perubahannya sudah drastis."[137]

Kepala Sekolah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, tenaga kependidikan nonguru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikut perkembangkan IPTEK dan memberi contoh mengajar. Dengan demikian peran Kepala Sekolah

[136] Observasi peneliti tanggal 12 April 2017
[137] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

sebagai *educator* adalah untuk membimbing semua komponen yang ada di sekolah baik guru, karyawan, dan siswa sehingga dapat bersinergi dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan kepada yang bersangkutan sesuai dengan profesionalitas dan kapasitasnya.

a) Mengajar di Kelas

Sebagai *educator*, kepala sekolah memilki kewajiban mengajar. Hal ini ditegaskan pula melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 39 Tahun 2009 Pasal 1 ayat 2 yang berbunyi: Beban mengajar guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala satuan pendidikan adalah paling sedikit 6 (enam) jam per minggu. Sehingga atas dasar inilah sebanyak apapun pekerjaan seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugas-tugas dan perannya sebagai kepala sekolah tetap memiliki kewajiban mengajar dan tidak dapat digantikan oleh orang lain secara permanen kecuali untuk beberapa saat. Mengajar merupakan kewajiban fungsional bagi kepala sekolah walaupun jam nya hanya sedikit yaitu 6 jam per minggu. Sama halnya dengan guru, kepala sekolah sebagai pendidik dalam melaksanakan tugasnya perlu menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, serta melaksanakan evaluasi proses dan hasil belajar.

Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut juga memiliki tugas mengajar 6 jam per minggu. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> Mengajar 6 jam untuk PKn. Tapi peraturan yang baru kepala sekolah tidak mengajar lagi. Kepala sekolah kan beda dengan guru, berdasarkan permenagpan no.16 tahun 2009 kan itu , kalau guru kan harus mengajar disatuan induk pangkalnya 6 jam atau mengajar disekolah lain yang setara bisa negeri bisa swasta. Tapi untuk kepala sekolah tidak harus disatuan pangkalnya, bisa saja di MI, SMP bisa. Ya sama tetetp harus ngajar 6 jam karena sebenarnya kepala sekolah itu kan tugas tambahan namun seperti yang kita ketahui bersama bahwa tugas tambahan ini jauh lebih banyak. Jadi artinya begini, secara teoritis guru itu kan dikatakan profesional ketika memenuhi 24 jam mengajar dan bagi kepala sekolah 6 jam,namun tugas tambahan ini kq malah 18 jam, kenapa kq lebih banyak,hehe. Tapi sekarang peraturan yang baru kepala sekolah tidak harus mengajar.[138]

Hal ini juga dituturkan oleh Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> “ disini kepala sekolah juga mengajar 6 jam per minggu. kepala sekolah kan sibuk. Kalau ditinggal keluar gitu kan ada asistennya. Karena kepala sekolah kesibukannya macam itu jadi ada asistennya, tentunya dari GTT. Jadi yang jamnya juga masih kurang bisa ditambah dengan menjadi asisten mengisi kelas kepsek yang kosong. Jadi memang sengaja ketika ada kelas yang jamnya kepsek, guru GTT ini jamnya dikosongkan, jadi misal kepsek keluar dan tidak bisa mengajar maka asistennya yang masuk.[139]

---

[138] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[139] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Bapak Siswanto, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1Ngunut dalam wawancara dengan peneliti.

> "pak kepala sekolah ngajar 6 jam tapi dikasihkan GTT. Tapi atas nama pak harim ya untuk formalitas. Kepala sekolah kan minimal ngajar 6 jam. Kan banyak keluar tugas jadi nanti siswanya bisa keteteran."[140]

Karena mengajar merupakan kewajiban kepala sekolah disamping tugas tambahannya sebgai seorang kepala sekolah,maka kepala sekolah juga menyadari bahwa waktu-waktu tertentu ia masuk ke kelas untuk mengajar disela-sela kesibukannya. Menyempatkan waktu untuk berinteraksi dengan peserta didik agar mengetahui dengan jelas perkembangan peserta didik, masalah-masalah yang dihadapi peserta didik. Disini kepala sekolah sudah dikenal dekat dengan peserta didik karena keramahannya.[141]

b) Mengikuti/mendampingi lomba di luar sekolah

Ekstrakurikuler khususnya olahraga memang sering diadakan turnamen baik antar sekolah tingkat kecamatan, kabupaten maupun provinsi. Banyak sekali turnamenyang telah di ikuti SMAN 1 Ngunut. Dan juga membuahkan banyak sekali piala yang tertata rapi di rung kantor.

---

[140] Wawancara , dengan Siswanto, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 28 April 2017

[141] Observasi tanggal 14 April 2017

Gambar 4.1

Piala hasil lomba-lomba ekstra tahun ajaran 2016-2017[142]

Hal ini sesuai dengan visi sekolah yang berbunyi " Unggul dalam lomba Olahraga" sehingga sekolah memilik banyak prestasi di bidang olahraga baik dari sepakbola, bola voli, pencak silat dan masih banyak lagi. Olahraga juga digunakannya oleh kepala sekolah dalam membangun kedekatan personal dengan guru maupun siswa. Hal ini senada dengan wawancara dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "kepsek sangat dekat dengan guru, pendekatan secara personal. Biasanya melalui kegiatan olahraga, mengikuti siswa dalam lomba, untuk yang sekarang bulu tangkis sering bertanding dengan sekolah lain.

[142] Dokumentasi piala-piala menang lomba, SMAN 1 Ngunut tahun ajaran 2016-2017 pada tanggal 14 April 2017

Kepala sekolah ikut mengantarkan, bahkan walaupun tidak bisa juga ikut main."[143]

Hal ini juga didukung dengan hasil observasi peneliti di lapangan, disini kepala sekolah sering mendampingi siswa dan guru dalam kegiatan lomba diluar. Sebagai seorang *educator*, mendampingi lomba diluar sekolah merupakan salah satu tugasnya. Selain tugas juga karena mendukung hobinya dibidang olahraga.[144]

c) Mengupayakan guru untuk mengikuti MGMP, pelatihan, seminar dan lain-lain

Tugas kepala sekolah untuk mengembangakan guru maupun staf yang lain dapat dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan guru dan staf, perteemuan sejawat atau MGMP, seminar, diskusi, lokakrya dan masih banyak lagi. Program pengembangan ini dapat berguna dalam kenaikan pangkat juga. Sehingga program pengembangan ini sangat penting. Kepala sekolah selalu mengupayakan guru untuk mengikuti MGMP, pelatihan maupun seminar. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim

[143] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017
[144] Observasi peneliti tanggal 20 April 2017

Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "kalau diklat itu kaitannya bukan masalah kenaikan pangkat, tapi peningkatan mutu guru saja. Diklat itu kan macam-macam kan, ada diklat, workshop-workshop mata pelajaran, ada training, bisa lewat MGMP juga, atau ketika salah satu guru pulang dari workshop kemudia mendesiminasi ke guru yang lain, bisa saja kita kirim keluar, ke kabupaten gitu, jadi memang tidak ada diklat kenaikan pangkat. Diklat itu memang harus yang kaitannya dengan mutu guru. Kalau ideal sih belum, ya berjalan, kalau MGMP kabupaten sih sudah berjalan bagus, kalau MGMPS masih perlu dimotivasi."[145]

Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd dengan peneliti.

> "ya pernah ikut workshop, ikut workshop teknologi, jamur, jaringan. Terus yang kemarin di surabaya tentang sayur organik. Ya ikut MGMP gutu kan banyak pelatihan-pelatihan maupun workshop. ya kepala sekolah selalu mendukung, membantu semua kebutuhan. Dan juga ada program dari sekolah juga. Bagus programnya. Ini saja sekolah perubahannya sudah drastis. Diklat ini kebanyakan dari perkumpulan MGMP mbak. Namun juga ada pengiriman perwakilan sekolah dari diknas itu seperti workshop, pembuatan PTK dikirim dimana gitu biasanya di Malang, di Surabaya. dari dinas biasanya, ditunjuk siapa begitu, kemudian dikirim. Biasanya ke malang maupun surabaya. Tapi gantian itu. Misal kali ini si A, kemuadian lanjutnya siapa gitu. Agar merata dan semua memiliki pengalaman."[146]

---

[145] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[146] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut dalam wawancara dengan peneliti.

> "memang pelatihan, workshop itu tergantung dari instansi yang mengadakan, seperti yang sudah saya ikuti itu penilaian angka kredit, kekurikuluman, workshop k13. ya memang kepala sekolah selalu mendorong ya, apa yang menjadi keinginan guru, kebutuhan guru ya didikung. Misalnya ada *event-event* untuk meningkatkan karir guru ya dikirim. Misal tahun ajaran baru gitu, workshop tentang penyusunan perangkat pembelajaran, ikut IHP, mendatangkan pengawas untuk memberikan motivasi, sedangkan dari ekstern itu misalnya yang kaitannya dengan peningkatan ya, misal kerjasama dengan perguruan tinggi, ada yang datang kesekolah memberikan workshop."[147]

Bapak Muhammad koyubi selaku pegawai TU menambahkan bahwa :

> Iya sering diadakan seminar, biasanya di malang atau dimana gitu. Bekerjasama dengan balai diklat.[148]

Berdasarkan observasi peneliti, disini kepala sekolah tidak hanya dapat membagi waktu secara efektif dan efisien antara mengajar dan tugas tambahan sebagai kepala sekolah tetapi juga mampu untuk mendorong guru

---

[147] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

[148] Wawancara dengan Bapak Muhammad Koyubi selaku pegawai TU pada tanggal 2 Mei 2017

agar selalu mengembangkan diri dengan mengikuti pelatihan, seminar dan juga MGMP.[149]

d) Memperhatikan kenaikan pangkat

Jenjang jabatan fungsional guru dari yang terrendah sampai dengan yang tertinggi, yaitu Guru Pertama, Guru Muda, Guru Madya, dan Guru Utama. Kenaikan pangkat dan jabatan fungsional guru dalam rangka pengembangan karir merupakan gabungan dari angka kredit unsur utama dan 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). Unsur penunjang tugas guru adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas utamanya sebagai pendidik. Dalam kenaikan pangkat guru kepala sekolah bertugas membantu dan menyelesaikan masalah yang di hadapi guru dalam usaha kenaikan pangkat.

> "dalam hal kenaikan pangkat kepala sekolah memperhatiakan, memikirkan mbk, ya ketika ada teman yang waktunya kenaikan pangkat itu di ingatkan, sudah mengabdi sekian tahun, usia sekian

[149] Observasi peneliti tanggal 20 April 2017

tahun, seharusnya sudah naik pangkat itu di ingatkan mbak, diperhatikan, dipikirkan, dibimbing."[150]

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

"Kenaikan pangkat kan biasanya berdasarkan penilaian kinerja, dan bagi guru yang belum 24 jam kan jelas kenaikan pangkatnya tidak bisa ideal, kalau ideal kan biasanya 3,5 tahun atau 4 tahun itu nilainya sudah mencukupi. Kalau kurang 24 jam ya tidak lancar, hitungannya kan dari angka-angka itu. Kenaikan pangkat kan nilainya akumulatif dari ngajar tahun ke tahun itu. kalau diklat itu kaitannya bukan masalah kenaikan pangkat, tapi peningkatan mutu guru saja. Diklat itu kan macam-macam kan, ada diklat, workshop-workshop mata pelajaran, ada training, bisa lewat MGMP juga, atau ketika salah satu guru pulang dari workshop kemudia mendesiminasi ke guru yang lain, bisa saja kita kirim keluar, ke kabupaten gitu, jadi memang tidak ada diklat kenaikan pangkat. Diklat itu memang harus yang kaitannya dengan mutu guru. Kalau ideal sih belum, ya berjalan, kalau MGMP kabupaten sih sudah berjalan bagus, kalau MGMPS masih perlu dimotivasi."[151]

Pendapat lain juga dikemukakan oleh ibu Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd dalam wawancara dengan peneliti.

"mengingatkan, kalau waktunya kenaikan pangkat. Dibicarakan dengan wakasek, lalu wakasek memberikan informasi pada guru-guru."[152]

Sehingga dalam hal ini kepala sekolah tidak hanya mengingatkan guru yang waktunya kenaikan pangkat tetapi

[150] Wawancara , dengan Christina Susanti,S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[151] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[152] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut , pada tanggal 8 April 2017

juga membantu, membimbing dan dan memperhatikan guru dalam usaha kenaikan pangkat.[153] Hal senada juga dipaparkan oleh Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut dalam wawancara dengan peneliti.

> "ya sebagai kepala sekolah paling tidak menginformasikan bahwa ini lho ada informasi kenaikan pangkat. Jadi untuk guru yang sudah waktunya naik pangkat, sekiranya sanggup dan mampu memenuhi persyaratan silahkan mengajukan kenaikan pangkat. Kalau sudah jalan ya kepsek memfasilitasi apa yang guru butuhkan."[154]

Bapak Muhammad koyubi selaku pegawai TU menambahkan bahwa :

> Kenaikan pangkat kan berdasarkan angka kredit. Ya setelah angka kredit terpenuhi kan di ajukan, kepsek tinggal acc aja. Kemudian di ajukan ke dinas terkait.[155]

2) Kepala sekolah sebagai manager

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

---

[153] Observasi peneliti tanggal 20 April 2017

[154] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

[155] Wawancara dengan Bapak Muhammad Koyubi selaku pegawai TU pada tanggal 2 Mei 2017

Peran Kepala Sekolah sebagai *manajer* diharapkan mampu memainkan perannya dalam mengaplikasikan unsur-unsur manajemen dalam lembaga pendidikannya, seperti *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), *controling* (pengawasan), dan *evaluating* (evaluasi). Jika hal ini terwujud maka semua kegiatan sekolah akan berjalan sesuai dengan visi dan misi sekolah tersebut.

a) Menyusun kepanitiaan kegiatan disekolah

Sebagai kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tatapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan. Kepala sekolah berperan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien. Berkemampuan menyusun program, berkemampuan menyusun organisasi sekolah, berkemampuan menggerakkan guru serta berkemampuan mengoptimalkan sarana pendidikan.

Sehingga dalam hal ini kepala sekolah bertanggungjawab penuh dalam penyusunan panitia dalam berbagai kegiatan baik kegiatan temporer, perpisahan, lomba, pelatihan maupun yang lainnya. Dalam kaitannya dengan pengembangan sumberdaya guru maka dapat

dilakukan pelatihan atau seminar yang diadakan disekolah dengan kepanitiaan dari guru-guru sendiri baik yang bekerjasama dengan instansi luar maupun mandiri, sebagaimana hasil waancara dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "lhoh ada., misal tahun ajaran baru gitu, workshop tentang penyusunan perangkat pembelajaran, ikut IHP, mendatangkan pengawas untuk memberikan motivasi, sedangkan dari ekstern itu misalnya yang kaitannya dengan peningkatan ya, misal kerjasama dengan perguruan tinggi, ada yang datang kesekolah memberikan workshop."[156]

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "Untuk menjadi seorang manajer yang baik itu ya tentu kita berpegang teguh pada peraturan yang sudah ada, yang pertama itu harus memahami karakter, jangankan orang, sekolah saja memiliki karakter masing-masing, saya sudah 3x pindah, jadi harus memahami karakter dulu. Jauh sekali kita dengan SUKED, SMUBOY. Disini sejak saya tinggalkan dan saya kembali lagi disini itu tetap saja, jadi saya ingin sekolah ini menjadi rumah kedua bagi semua guru dan staf. Semua saya rubah, pos satpam saya pindah, ada ekstra radio, karawitan, ada elf baru juga. Tapi elf itu begini elf itu bukan ajang untuk wah-wahan, jadi saya ingin sekolah ini punya satu keunggulan, kita kaji keunggulan kita dimana, kalau disini saya fokuskan pasa BUMS (Badan Usaha Milik Sekolah). Yang saya kembangkan jiwa *enterpreneurship* nya ya. Kita punya kantin yang setiap tahunnya bisa menghasilkan 30jt, koperasi sekolah setahunnya bisa 40jt, kita punya elf juga yang bisa menghasilkan 10jt, namun tetap tidak

[156] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

> mengesampingkan kepentingan siswa. Ketika siswa memerlukan mobil yang lain harus dikesampingkan. Darisini mungkin saja nantinya SPP siswa bisa turun, kesejahteran guru meningkat. Seperti ini membangun ruang guru, ini bukan bantuan dari wali, pemerintah maupun yang lain, ini murni uang hasil BUMS dikelola, diberdayakan, yang penting transparan."[157]

Dari hasil wawancara ini terlihat bahwa sekolah setiap tahunnya menyelenggarakan workshop untuk meningkatkan kualitas guru, seminar yang di *handle* oleh kepala sekolah sebagai seorang manajer ini tentunya membutuhkan susunan kepanitian baik dari guru maupun tenaga kependidikan. Disini kepala sekolah bertanggungjawab penuh atas suksesnya acara, baik pra acara maupun ketika acara. Pra acara harus dipersiapkan kepanitiaan serta rencana yang matang sehingga dalam prosesnya nanti dapat berjalan dengan lancar.

b) Memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia

Suatu tantangan yang besar di hadapi sekolah sebagai unit satuan pendidikan adalah meningkatkan kualitas hasil lulusan atau *output*, kualitas guru dan kualitas pelayanan sehingga kepala sekolah dalam memainkan fungsi dan perannya harus mampu membuat sekolah dapat berhasil, memenangkan persaingan kualitas peserta didik

[157] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

maupun guru dan pelayanannya. Salah satu cara untuk menjamin dalam memenangkan persaingan kualitas tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas dan produktifitas manajemen sumber daya manusia di sekolah.

Tuntutan lapangan kerja yang mengedepankan kualitas sumber daya manusia mendorong berbagai lembaga pendidikan untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan (pembelajaran). Perbaikan kualitas pendidikan ini harus juga diimbangi dengan perbaikan kualitas guru sebagai ujung tombak pendidikan. Sehingga kepala sekolah harus memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia dalam hal ini adalah guru. Program peningkatan mutu ini dapat berupa seminar, workshop, diklat, pelatihan maupun lokarya, Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "kalau diklat itu kaitannya bukan masalah kenaikan pangkat, tapi peningkatan mutu guru saja. Diklat itu kan macam-macam kan, ada diklat, workshop-workshop mata pelajaran, ada training, bisa lewat MGMP juga, atau ketika salah satu guru pulang dari workshop kemudia mendesiminasi ke guru yang lain, bisa saja kita kirim keluar, ke kabupaten gitu, jadi memang tidak ada diklat kenaikan pangkat. Diklat itu memang harus yang kaitannya dengan mutu guru, jadi diklat itu memang ada angka kreditnya, 30 jam itu satu kalau tidak

salah. Ada memang untuk peningkatan mutu guru."[158]

Sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd dengan peneliti juga.

"ya pernah ikut workshop, ikut workshop teknologi, jamur, jaringan. Terus yang kemarin di surabaya tentang sayur organik. Ya ikut MGMP gutu kan banyak pelatihan-pelatihan maupun workshop. ya kepala sekolah selalu mendukung, membantu semua kebutuhan. Dan juga ada program dari sekolah juga. Bagus programnya. Ini saja sekolah perubahannya sudah drastis. Diklat ini kebanyakan dari perkumpulan MGMP mbak. Namun juga ada pengiriman perwakilan sekolah dari diknas itu seperti workshop, pembuatan PTK dikirim dimana gitu biasanya di Malang, di Surabaya. dari dinas biasanya, ditunjuk siapa begitu, kemudian dikirim. Biasanya ke malang maupun surabaya. Tapi gantian itu. Misal kali ini si A, kemuadian lanjutnya siapa gitu. Agar merata dan semua memiliki pengalaman."[159]

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut dalam wawancara dengan peneliti.

"memang pelatihan, workshop itu tergantung dari instansi yang mengadakan, seperti yang sudah saya ikuti itu penilaian angka kredit, kekurikuluman, workshop k13. ya memang kepala sekolah selalu mendorong ya, apa yang menjadi keinginan guru, kebutuhan guru ya didikung. Misalnya ada *event-event* untuk meningkatkan karir guru ya dikirim. Misal tahun ajaran baru gitu, workshop tentang penyusunan perangkat pembelajaran, ikut IHP, mendatangkan pengawas untuk memberikan

[158] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[159] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut , pada tanggal 8 April 2017

> motivasi, sedangkan dari ekstern itu misalnya yang kaitannya dengan peningkatan ya, misal kerjasama dengan perguruan tinggi, ada yang datang kesekolah memberikan workshop."[160]

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Ibu Christina Susanti,S.Pd

> "sering ikut seminar, kepsek itu setiap ada kegiatan apa tidak pernah bilang tidak, enaklah pokoknya."[161]

Menambah pendapat dari Ibu Christina Susanti,S.Pd maka Bapak Slamet Riyadi S.Pd juga menyatakan bahwa dalam hal pengembangan guru beliau mengikuti workshop, seminar maupun pelatihan.

> "ya, workshop-workshop gitu. Di batu, di tulungagung. Workshop implementasi kurikulum 2013. Workshop perangkat pembelajaran. Bagus kepala sekolah yang ini, mbangun-mbangun. Pembangunan ruang guru, BP, pembangunan taman. Membeli elf sma-nusa cash. Padahal yang dulu-dulu tidak bisa beli. Sebenarnya ini masalah manajemen saja, Kejujuran, niat. Manajemennya bagus. Cocok yang ini. Teman-teman juga senang. Dealernya saking trimakasihnya menawari kepsek mobil lagi bisa di kredit. Tetapi kepsek tidak mau. Tidak mau membebani kepala sekolah yang berikutnya, sungkan. Walapun sebenarnya hal yang biasa kalau kepala sekolah meninggalkan beban kredit."[162]

Bapak Muhammad koyubi selaku pegawai TU menambahkan bahwa :

---

[160] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

[161] Wawancara , dengan Ibu Christina Susanti,S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[162] Wawancara , dengan Bapak Slamet Riyadi S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

> Iya sering diadakan seminar, biasanya di malang atau dimana gitu. Bekerjasama dengan balai diklat.[163]

Didukung dengan hasil observasi peneliti di lapangan, memang kepala sekolah selalu mengupayakan agar guru mengikuti program pengembangan diri baik berupa diklat maupun mengikuti MGMP.[164]

3) Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala Sekolah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala Sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik. Kemampuan Kepala Sekolah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan

[163] Wawancara dengan Bapak Muhammad Koyubi selaku pegawai TU pada tanggal 2 Mei 2017
[164] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat.

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Ibu Christina Susanti,S.Pd

> "iya, bisa beli ini itu, mbangun, pinter manajemennya, pintar wirausahanya, jadi memang memengola sekolah seperti mengelola usaha. sebenarnya setiap kepsek mesti punya ya, tapi selain itu banyak. Bisa beli mobil, bangun ini itu, taman-taman, kegiatan anak, banyak. Ada radio juga."[165]

Jadi memang kepala sekolah SMAN 1 Ngunut memiliki berbagai program baik dari segi peningkatan dan pengembangan guru melalui diklat, program ekstra kurikuler, penciptaan iklim kerja yang kondusif dan masih banyak lagi.[166]

Kepala sekolah sebagai adminitrator juga telah melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini terbukti dengan

---

[165] Wawancara , dengan Ibu Christina Susanti,S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

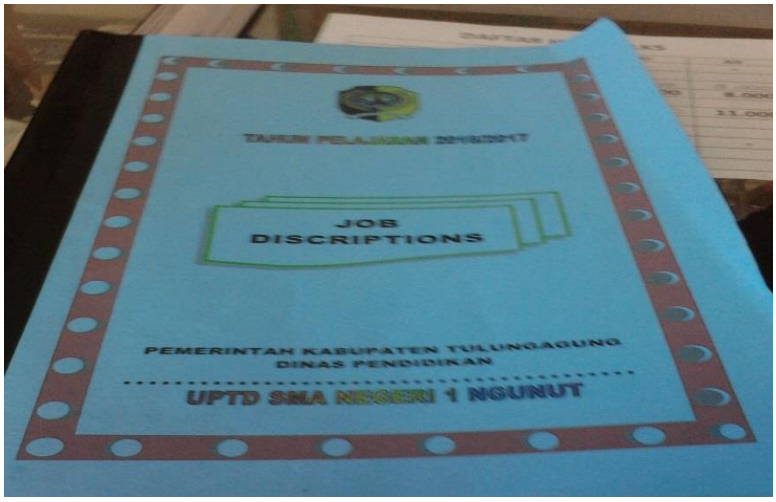
[166] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

kepala sekolah sudah menempatkan tenaga kependidikan dalam tupoksinya masing-masing sesuai dengan kemampuannya. Semua data sekolah sudah tersusun rapi.

Bapak Muhammad koyubi selaku pegawai TU mengatakan bahwa :

> "pengawasan kinerja pegawai TU ya ada monitoring, keruang TU. Ada tupoksinya masing-masing, ada bagian-bagiannya. Bagian kepegawaian, bagian siswa, dll."[167]

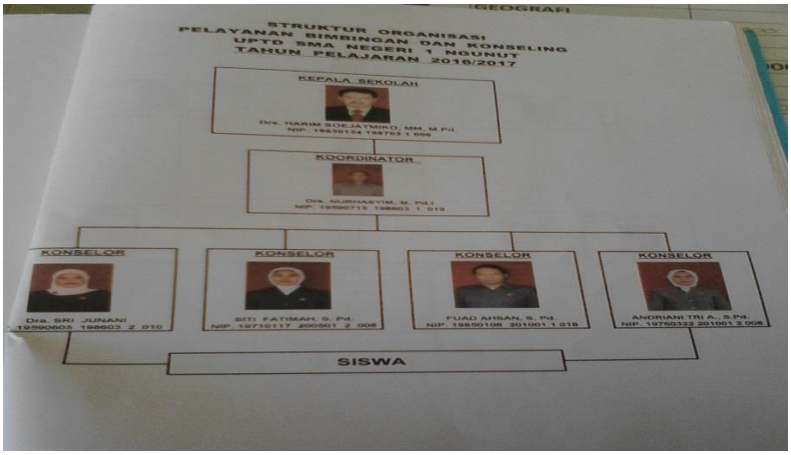
Hal ini bisa dilihat dari hasil dokumentasi berikut.



Gambar 4.2

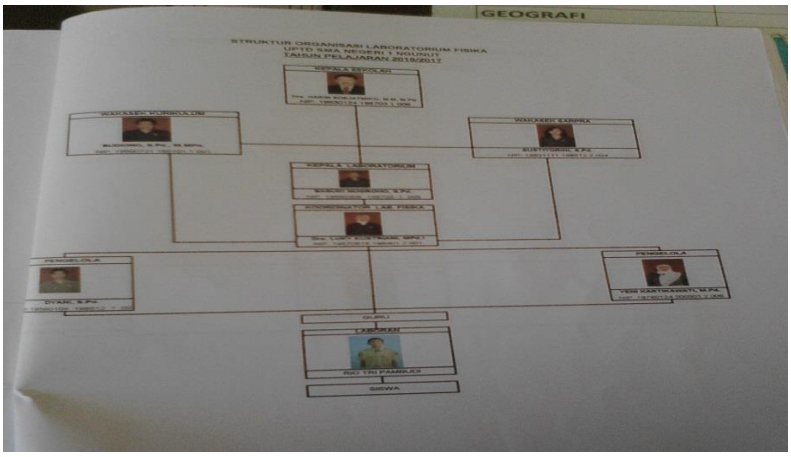
Arsip job description UPTD SMAN 1 NGUNUT tahun pelajaran 2016-2017[168]

[167] Wawancara dengan Bapak Muhammad Koyubi selaku pegawai TU pada tanggal 2 Mei 2017
[168] Dokumentasi Job Description tahun pelajaran 2016-2017 ,tanggal 26 April 2017



Gambar 4.3

Struktur organisasi pelayanan BK tahun pelajaran 2016-2017[169]

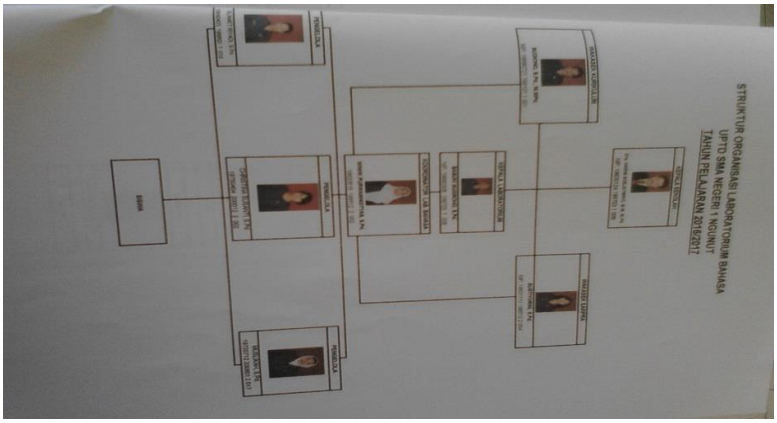


Gambar 4.4

Struktur organisasi laboratorium Biologi tahun pelajaran 2016-2017[170]

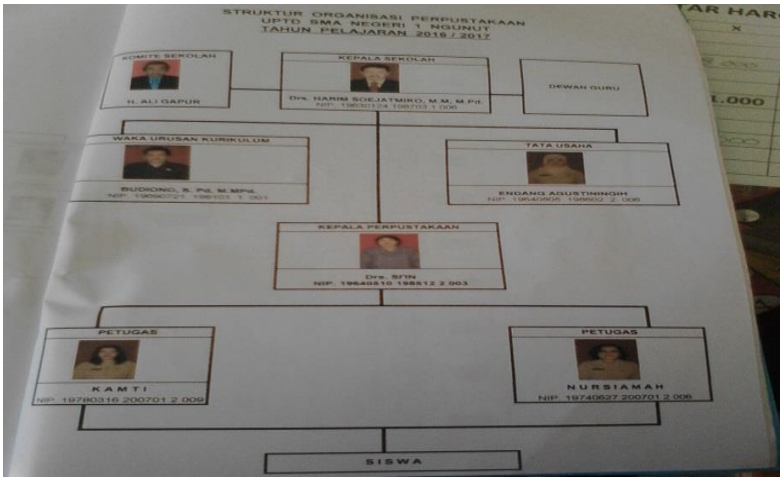
[169] Dokumentasi Struktur organisasi pelayanan BK tahun pelajaran 2016-2017 ,tanggal 26 April 2017

[170] Dokumentasi Struktur organisasi laboratorium Biologi tahun pelajaran 2016-2017 ,tanggal 26 April 2017



Gambar 4.5

Struktur organisasi laboratorium Kimia tahun pelajaran 2016-2017[171]



Gambar 4.6

Struktur organisasi Perpustakaan tahun pelajaran 2016-2017[172]

Di SMAN 1 Ngunut semua tentang kearsipan sudah ditata dengan baik oleh tiap bagian yang diketahui oleh wakil kepala

[171] Dokumentasi Struktur organisasi laboratorium Kimia tahun pelajaran 2016-2017 ,tanggal 26 April 2017

[172] Dokumentasi Struktur organisasi Perpustakaan tahun pelajaran 2016-2017 ,tanggal 26 April 2017

sekolah tiap bagian dan bagian tata usaha (TU), walaupun begitu kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut tetap melakukan pengecekan. Arsip-arsip lain bisa dilihat dalam lampiran dibagian akhir tesis ini.[173]

4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Supervisi merupakan proses pelayanan untuk membantu atau membina guru-guru, pembinaan ini menyebabkan perbaikan atau peningkatan kemampuan kemudian ditransfer kedalam perilaku mengajar sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang lebih baik, yang akhirnya juga meningkatkan pertumbuhan peserta didik**.**

a) Memiliki program supervisi KBM

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.

Berkenaan dengan hal tersebut, kepala SMAN 1 Ngunut sebagai seorang supervisor telah melaksanakan

[173] Observasi peneliti tanggal 26 April 2017

tugas dan fungsinya, sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "Untuk pengawasan KBM ya macam-macam, bisa dilakukan sendiri, bisa dibantu oleh guru senior, guru senior itu misalnya wakasek, jadi penilaian kinerja itu tidak harus saya, jadi misal guru biologi yang senior atau waka itu kan sama saja, kan lebih memberdayakan ta itu."[174]

Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Siswanto, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1Ngunut dalam wawancara dengan peneliti.

> "iya monitoring kekelas-kelas, nanti dicatat apa-apanya gitu. Supervisi"[175]

Pendapat lain disampaikan oleh Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "kepala sekolah melakukan pengawasan KBM dengan supervisi tentunya, kadang-kadang juga ada jam kosong gitu beliau masuki, misal dari guru ada tugas gitu, kepsek yang masuk memberi tugas."[176]

Pendapat lain juga dinyatakan oleh Bapak Slamet Riyadi S.Pd.

> "supervisi ya dilakukan secara berkala, terjadwal."[177]

---

[174] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[175] Wawancara , dengan Siswanto, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 28 April 2017

[176] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

[177] Wawancara , dengan Bapak Slamet Riyadi S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

Senada dengan pendapat bapak Bapak Slamet Riyadi S.Pd maka Ibu Christina Susanti,S.Pd juga menambahkan pendapatnya.

> "sering keliling kelas, tapi diam-diam, tidak semata kalau di supervisi."[178]

Pendapat lain juga disampaikan oleh Ibu Yuli Rahmawati, S.Pd

> "tiap bulan kan ada supervisi, ngisi angket juga."[179]

Melengkapi pendapat diatas Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd menambahkan,

> "ya biasanya kepala sekolah bersama diknas. Kemarin saya juga di supervisi, masuk ke kelas-kelas. Biasaya satu bulan sekalai. Terjadwal. Ya biasanya kepala sekolah duduk dibelakang mengamati. Kalau sudah selesai diajak wawancara terkait pembelajaran, media ini, kelengkapan ini, dll"[180]

Dari semua pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah mempunya tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran melalui peningkatan profesionalisme guru secara terus menerus. Oleh karena itu Kepala Sekolah sebagai supervisor memegang peran penting dalam membimbing guru agar dapat memahami

---

[178] Wawancara , dengan Ibu Christina Susanti,S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[179] Wawancara , dengan Ibu Yuli Rahmawati, S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[180] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dalam proses KBM. Senada dengan ini, observasi yang dilakukan peneliti mengungkapkan bahwa pengawasan dalam proses KBM dapat dilakukan dengan beberapa hal, seperti pemberian angket, melakukan supervisi secara terjadwal maupun tidak terjadwal atau mendadak, masuk ke kelas-kelas maupun dengan mengecek kehadiran guru di petugas piket.[181]

b) Memiliki program supervisi perangkat pembelajaran

Selain supervisi terhadap KBM, kepala sekolah jga memiliki tugas melakukan pengawasan terhadap perangkat pembelajaran. Pengawasan ini bisa dilakukan dengan melakukan supervisi perangkat pembelajaran. Perangkat pembelajaran ini berupa RPP, PROTA, PROMES, dan kelengkapan pembelajaran yang lain. Di SMAN 1 Ngunut kepala sekolah sudah melaksanakan supervisi perangkat pembelajaran dengan baik yang dilakukan setiap tahun ajaran baru. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "Kalau untuk perangkat pembelajaran tiap tahun ajaran baru kita adakan workshop, ini juga mau diadakan workshop targetnya adalah perangkat

[181] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

> pembelajar untuk semua kelas, dan ini kita perlu workshop lebih intens untuk K13 REVISI."[182]

Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> " pengumpulan perangkat pembelajaran iya disiplin, apalagi karena tiap tahun ajran diadakan workshop IHT itu. Sehingga paling tidak kan tagihannya mengumpulkan perangkat pembelajaran. Kalau tidak seperti ini saya rasa sulit juga. IHT ini kadang ya ke malang, ya kemana gitu. Semua guru ikut.termasuk TU juga. Ya nanti dikasih pembinaan sama kepala sekolah. Tapi untuk guru tarjetnya bahkan silanus, prota, prosem, rpp."[183]

Pendapat lain dikemukakan oleh Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd

> "ya biasanya kepala sekolah bersama diknas. Kemarin saya juga di supervisi, masuk ke kelas-kelas. Biasaya satu bulan sekalai. Terjadwal. Ya biasanya kepala sekolah duduk dibelakang mengamati. Kalau sudah selesai diajak wawancara terkait pembelajaran, media ini, kelengkapan ini, dll. Jadi sekaligus pengawasan terhadap perangkat pembelajaran."[184]

Pengawasan terhadap perangkat pembelajaran yang dilakukan oleh kepala SMAN 1 Ngunut memang sudah dilakukan dengan baik, baik itu di tahun ajaran baru maupun ketika sedang melaksanakan supervisi KBM. Kepala sekolah menuntut guru untuk disiplin dalam

---

[182] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[183] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

[184] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut , pada tanggal 8 April 2017

kelengkapan perangkat pembelajaran, ketika ada yang kurang disiplin pasti ditegur dan diingatkan.[185]

5) Kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah. Kepala Sekolah sebagai pemimpin, memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Sehingga kepemimpinan pendidikan bisa dikatakan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Peran Kepala Sekolah sebagai *leader* (pemimpin) tidak hanya sebatas menjadi performa dan image saja, tetapi bagaimana sikap seorang Kepala Sekolah dapat memberikan teladan bagi semua komponen yang ada di sekolah sehingga dapat memberikan wibawa dalam menjalankan tugasnya.

Kepala sekolah sebagai seorang leader sangat erat kaitannya dengan pengambilan keputusan dan menjadi panutan. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus bisa mengambil keputusan yang adil dan bijak, bisa memprioritaskan mana yang harus diprioritaskan. Kepala sekolah seharusnya juga mampu menjadi panutan bawahannya.

[185] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

Memberi contoh kepada bawahan untuk bertindak selayaknya seorang pendidik.

a) Mengambil keputusan yang adil dan bijak

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menentukan prioritas, yaitu dapat menentukan mana hal yang penting dan mana yang tidak penting untuk diselesaikan. Kemampuan ini wajib karena pada kenyataannya masalah yang harus diselesaikan datang bersamaan dan berkaitan satu dengan lainnya. Selanjutnya kemampuan berkomunikasi untuk menyampaikan informasi kepada orang lain juga dianggap penting, misalnya kepala sekolah memimpin rapat kenaikan kelas dengan dewan guru maka kemampuan untuk menyampaikan hal-hal pokok yang berkaitan dengan kenaikan kelas itu sangat diperlukan. Jangan sampai dalam rapat tersebut kepala sekolah menyampaikan hal lain sehingga hal pokok justru tidak dibicarakan. Sesuai dengan konsep dasar pengelolaan sekolah,

Dalam lembaga pendidikan pelaksanaan tugas pokok pimpinan itu akan berhasil dengan baik apabila didukung oleh sistem informasi yang baik. Pengambilan keputusan yang logis membutuhkan pemahaman tentang masalah dan pengetahuan mengenai alternatif pemecahannya. Informasi

yang lebih tepat menghasilkan keputusan yang lebih baik. Pengambilan keputusan akan didukung oleh sistem informasi yang bekerja untuk mendukung sebuah keputusan dalam organisasi. Dengan begitu keputusan yang diambil akan adil dan bijak guna untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "sebagai leader untuk bisa mengambil keputusan yang bijak dan adil ya tentunya kita dihadapkan pada hal berat ya, resikonya tidak hanya dunia tapi juga akhirat, tentunya untuk keputusan apapun yang kita ambil harus lillahita'ala ya. Saya menyadari apapun yang saya putuskan itu berdampak dunia akhirat, tentu hal ini selalu saya pertimbangkan. Pertimbangan atas nama Tuhan, legalitas bangsa dan negara, secara hukum, kemanusiaan itu juga harus diperhatikan. Contoh ketika menegur orang yang melakukan kesalahan itu harus tahu situasi dan kondisi, apalagi disini teman saya semua, banyak senior yang diatas saya, bukan berarti kalau senior itu tidak pernah keliru, jadi ditegur juga, jadi makanya saya harus pinter-pinter bagaimana saya harus menegur supaya tidak tersinggung."[186]

Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "menurut saya bapak kepsek sudah adil dan bijak dalam mengambil keputusan."[187]

---

[186] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[187] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sudah melakukan tugas dan fungsinya dengan baik dalam hal pengambilan keptusan. Hal ini tercermin dari peningkatan disetiap sendi baik dari segi sarana prasarana, kualitas gurunya maupun hubungan dengan masyarakat.[188]

Pendapat lain dikemukakan oleh Bapak Slamet Riyadi S.Pd dimana kepala sekolah yang sekarang merupakan pemimpin yang berkompeten.

> "bagus kepala sekolah yang sekarang, mbangun-mbangun. Pembangunan ruang guru, BP, pembangunan taman. Membeli elf sma-nusa cash. Padahal yang dulu-dulu tidak bisa beli. Sebenarnya ini masalah manajemen saja, Kejujuran, niat. Manajemennya bagus. Cocok yang ini. Teman-teman juga senang. Dealernya saking trimakasihnya menawari kepsek mobil lagi bisa di kredit. Tetapi kepsek tidak mau. Tidak mau membebani kepala sekolah yang berikutnya, sungkan. Walapun sebenarnya hal yang biasa kalau kepala sekolah meninggalkan beban kredit."[189]

Pengambilan keputusan yang bijak itu tahu mana yang perlu diprioritaskan dan yang tidak, sehingga dalam mengambil keputusan itu memprioritaskan mana yang sekiranya bermanfaat untuk kebanyakan orang dan bukan sebaliknya.[190]

---

[188] Observasi tanggal 28 April 2017

[189] Wawancara , dengan Bapak Slamet Riyadi S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[190] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

b) Dapat dijadikan panutan dan teladan

Sebagai seorang pemimpin (*leader*), kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah harus mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya sehingga ia dapat melakukan kerja sama yang baik dan membuka komunikasi dua arah serta mendelegasikan tugas apabila dipandang perlu untuk di delegasikan. Untuk memberikan pengaruh kepada bawahan itu bukan urusan yang mudah. Pertama-tama yang harus dilakukan adalah menjadi contoh, panutan atau teladan bagi bawahan. Seorang pemimpin adalah teladan, setiap perilaku dan tutur katanya adalah panutan. Sehingga kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang baik harus bisa menjadi teladan yang baik bagi bawahan.

Kita ambil contoh masalah kedisiplinan, hal yang paling dasar dalam sebuah lembaga. Kepala sekolah yang disiplin akan menjadi contoh bawahannya. Ketika kepala sekolah datang lebih pagi bahkan paling pagi diantara guru-guru yang lain maka secara tidak langsung akan memberikan pengaruh pada bawahannya untuk berlaku disiplin pula. Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sudah memberi contoh kedisiplinan bagi bawahannya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim

Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "Jadi misal ada guru yang sering datang terlambat, saya tidak langsung menerapkan sanksi, saya pindah jamnya, ketika jam 1-2 dia sering terlambat saya pindah di jam ke 3-4, masih terlambat saya bina begini begitu, nanti pada akhirnya akan saya kurangi jam. Jadi memang seperti guru, guru harus memahami karakter siswa, jadi kepala sekolahpun harus memahami karakter guru. "[191]

Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "kedisiplinan bagus, meningkat. Tapi memang tidak bisa 100% tepat waktu semua, kan memang siswa disini berasal dari berbagai daerah, kalidawir, pucanglaban yang memang jauh. ada hukuman untuk yang terlambat, surat izin masuk juga. Namun hukumannya juga yang mendidik, misal menghafalkan visi misi, pancasila, dll. kalau untuk guru ada panggilan langsung, personal."[192]

Hal serupa juga disampaikan oleh Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd yang menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan teladan yang baik.

> "tegas, semua bagus. Disiplin juga. Padahal rumahnya kan jauh. Di pucanglaban, tp di tulungagung juga ada sebelahnya SMAKARA Banaran. Walaupun rumahnya jauh datangnya pasti pagi. Guru-gurunya saja kalah. Memberi contoh disiplin. Teladan. kalau ada guru yang kurang

---

[191] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[192] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

> disiplin ya ditegur, kadang dipanggil. Dibilangi kita sebagai pendidik harus memberi contoh."[193]

Bapak Muhammad koyubi selaku pegawai TU menambahkan bahwa :

> "Ya disiplin, memberi contoh, bisa dilihat dari absen. Kalau ada yang glendor ya di rapat di arahkan."[194]

Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sudah memberi teladan yang baik bagi guru dan stafnya disekolah. Hal ini merupakan nilai tambah bagi kepala sekolah yang mau datang lebih pagi dari guru-guru yang lain. Sehingga guru pun akan malu jika datang siang bahkan terlambat.[195]

6) Kepala sekolah sebagai inovator

Kepala Sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel. Kepala Sekolah sebagai *innovator* berarti memiliki kemampuan dalam mencari atau menemukan gagasan baru maupun mengadopsi gagasan baru dari pihak lain, memiliki kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah baik dalam bidang KBM, BK, pengadaan guru atau karyawan, maupun ekstrakurikuler. Kepala Sekolah berusaha

---

[193] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[194] Wawancara dengan Bapak Muhammad Koyubi selaku pegawai TU pada tanggal 2 Mei 2017

[195] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan obyektif.

a) Adanya ekstrakurikuler radio atau penyiaran

SMAN 1 Ngunut yang berakreditasi A ini memiliki radio yang diresmikan pada tanggal 04 Januari 2016 dengan pemotongan tumpeng yang dilakukan oleh bapak kepala sekolah Drs. Harim Soejatmiko, M.M.MPd.

Pembukaan dilakukan oleh seluruh guru dan sebagian siwa SMAN 1 Ngunut dihalaman belakang sekolah tempat dimana ruang radio berada. Semua orang menyambut dengan sorak sorai gembira. Harapan semoga dengan adanya radio ini dapat menjadi sarana komunikasi, informasi dan sarana hiburan bagi seluruh pendengar khususnya warga SMAN 1 Ngunut sendiri yang patut dibanggakan, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> “kalau yang saya rasakan itu memang sudah berusaha dengan maksimal ya, apalagi maslah sarana prasarana sudah bagus sekali. Disini sekarang ada radionya juga. Buat taman dan masih banyak lagi. iya untuk radio ini ada pembinanya dari guru, kebetulan guru itu juga seorang penyiar radio yang honorer disini, jadi mengajar disini

sekaligus melatih anak untuk program penyiaran."[196]

Hasil wawancara tersebut didukung dengan hasil dokumentasi yang peneliti abadikan terkait dengan ruang radio baru SMAN 1 Ngunut.

Gambar 4.6

Ruang radio SMAN 1 Ngunut tahun pelajaran 2016-2017[197]

Hal ini juga didukung dengan observasi peneliti di lapangan.[198] Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai seorang inovator yang menciptakan gagasan baru ini sangat berjasa dalam memajukan sekolah serta sebagai fasilitator peserta didik dalam mengembangkan bakatnya dibidang penyiaran.

---

[196] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

[197] Dokumentasi ruang radio, SMAN 1 Ngunut tahun pelajaran 2016-2017, pada tanggal 24 April 2017

[198] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

b) Memiliki ekstra karawitan

Tahun 2016 yang lalu SMAN 1 Ngunut telah memiliki ruang kesenian sendiri. Dalam ruang tersebut terpampang beberapa stel gamelan yang lebih identik dengan Karawitan dan digunakan untuk berlatih karawitan, seni ketoprak dan berbagai macam tari. Dengan ini kepala sekolah berusaha menanamkan kepada peserta didik untuk mencintai budaya Indonesia.

Ruang karawitan ini diresmikan pada tanggal 21 April 2016 oleh kepala sekolah SMAN 1 Ngunut bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M.MPd. ruang karawitan ini berada di area timur sekolah yang bersebelahan dengan kantin. Suasana sekolah yang nyaman dan sejuk menambah semangat anak-anak untuk belajar, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Siswanto, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "iya, ini semua alat karawitan masih satu tahun ini lho, pak harim langsung minta dana dari pusat dan dibelikan alat ini."[199]

Hal ini juga didukung dengan hasil dokumentasi yang peneliti abadikan ketika latihan karawitan dan seni ketoprak diruang seni SMAN 1 Ngunut.

[199] Wawancara , dengan Siswanto, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 28 April 2017

Gambar 4.7

Latihan karawitan dan seni ketoprak tahun pelajaran 2016-2017[200]

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "Ya tentu kita berpegang teguh pada peraturan yang sudah ada, yang pertama itu harus memahami karakter, jangankan orang, sekolah saja memiliki karakter masing-masing, saya sudah 3x pindah, jadi harus memahami karakter dulu. Jauh sekali kita dengan SUKED, SMUBOY. Disini sejak saya tinggalkan dan saya kembali lagi disini itu tetap saja, jadi saya ingin sekolah ini menjadi rumah kedua bagi semua guru dan staf. Semua saya rubah, pos satpam saya pindah, ada ekstra radio, karawitan, ada elf baru juga. Tapi elf itu begini elf itu bukan ajang untuk wah-wahan, jadi saya ingin sekolah ini punya satu keunggulan, kita kaji keunggulan kita

[200] Dokumentasi kegiatan latihan diruang seni, SMAN 1 Ngunut tahun pelajaran 2016-2017 pada tanggal 24 April 2017

> dimana, kalau disini saya fokuskan pasa BUMS (Badan Usaha Milik Sekolah). Yang saya kembangkan jiwa *enterpreneurship* nya ya. Kita punya kantin yang setiap tahunnya bisa menghasilkan 30jt, koperasi sekolah setahunnya bisa 40jt, kita punya elf juga yang bisa menghasilkan 10jt, namun tetap tidak mengesampingkan kepentingan siswa. Ketika siswa memerlukan mobil yang lain harus dikesampingkan. Darisini mungkin saja nantinya SPP siswa bisa turun, kesejahteran guru meningkat. Seperti ini membangun ruang guru, ini bukan bantuan dari wali, pemerintah maupun yang lain, ini murni uang hasil BUMS dikelola, diberdayakan, yang penting transparan."[201]

Selain adanya inovasi dibidang penyiaran atau radio, kepala sekolah SMAN 1 Ngunut juga menciptakan inovasi dibidang seni. Kepala sekolah memanfaatkan sumberdaya guru yang ada dan sarana prasarana yang ada untuk menghasilkan suatu gagasan baru berupa ruang seni karawitan.[202]

Memang banyak sekali inovasi yang dilakukan oleh kepala SMAN 1 Ngunut dibidang sarprasnya. Kepala sekolah sebagai seorang *inovator* memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap sumberdaya yang ada.

---

[201] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[202] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

7) Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala Sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh banyak faktor, dan motivasi merupakan faktor yang dominan untuk menuju keefektivan kerja individu bahkan motivasi sering digambarkan sebagai mesin pada sebuah mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Motivasi ini dapat dilakukan melalui pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan dan penghargaan secara efektif.

Sebagai motivator Kepala Sekolah harus memiliki strategi untuk memotivasi bawahannya, yaitu guru dan staf. Motivasi ini dapat dilakukan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan bagi guru atau staf yang berprestasi serta penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan sentral belajar. Motivasi yang dilakukan kepala sekolah SMAN 1Ngunut ini dapat berupa hal-hal sebagai berikut:

a) Mengatur lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur

Lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam mendukung tingginya kinerja guru. Lingkungan yang kondusif dan nyaman menjadi hal yang penting agar guru dapat bekerja dengan nyaman sehingga meningkatlah kinerjanya. Guru menjadi bekerja dengan senang hati. Keadaan hati yang senang ini menjadi motivator diri untuk bekerja dengan maksimal. Di SMAN 1 Ngunut telah tercipta suasana kerja yang kondusif, nyaman, sejuk dan teratur. hal ini didukung dengan dibuatkannya taman-taman di depan ruang kelas untuk menunjang nyamannya kegiatan belajar mengajar dan interaksi dilingkungan sekolah, sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "sudah kondusif suasana disini. Jadi nyaman bekerja."[203]

Dan pendapat yang dikemukakan oleh Bapak Slamet Riyadi S.Pd

> "bagus, mbangun-mbangun. Pembangunan ruang guru, BP, pembangunan taman. Membeli elf sma-nusa cash. Padahal yang dulu-dulu tidak bisa beli. Sebenarnya ini masalah manajemen saja, Kejujuran, niat. Manajemennya bagus. Cocok yang ini. Teman-teman juga senang. Dealernya saking trimakasihnya menawari kepsek mobil lagi bisa di kredit. Tetapi kepsek tidak mau. Tidak mau membebani kepala sekolah yang berikutnya,

[203] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

> sungkan. Walapun sebenarnya hal yang biasa kalau kepala sekolah meninggalkan beban kredit."[204]

Pendapat lain juga disampaikan oleh Ibu Christina Susanti,S.Pd

> "iya, bisa beli ini itu, mbangun, pinter manajemennya, pintar wirausahanya, jadi memang memengola sekolah seperti mengelola usaha. iya mbangun-mbangun gitu. sebenarnya setiap kepsek mesti punya ya, tapi selain itu banyak. Bisa beli mobil, bangun ini itu, taman-taman, kegiatan anak, banyak. Ada radio juga.[205]

Berdasarkan pengamatan peneliti secara langsungdan didukung oleh dokumentasi, bahwa kepala sekolah SMAN 1 Ngunut merupakan seorang motivator yang baik. Dalam rangka memotivasi guru dan peserta didik maka kepala sekolah membangun taman-taman didepan kelas agar tercipta suasana yang nyaman, sejuk dan kondusif.[206]

---

[204] Wawancara , dengan Bapak Slamet Riyadi S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[205] Wawancara , dengan Ibu Christina Susanti,S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[206] Observasi tanggal 14 April 2017

Gambar 4.9

Taman yang sejuk dan indah didepan kelas tahun ajaran 2016-20017[207]

Kepala sekolah sebagai seorang motivator telah melakukan tugas dan fungsinya dengan baik. Beliau sudah berusaha semaksimal mungkin untuk menjadi motivator yang baik bagi bawahannya. Hal ini tidak hanya dalam angan-angan saja melainkan sudah terealisasi dalam kerja yang nyata.

b) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan guru

Hubungan yang harmonis juga merupakan motivator yang ampuh untuk memotivasi guru agar bekerja dengan maksimal. Ketika sebuah hubungan tercipta dengan baik, akrab, dan kekeluargaan maka suasana disekolah bisa

[207] Dokumentasi taman didepan ruang kelas, SMAN 1 Ngunut tahun pelajaran 2016-2017 pada 14 April 2017

dikatakan sebagai rumah kedua., sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd

> "kepsek dekat dengan para guru, dulu juga guru disini. Alumni sini."[208]

Pendapat lain dari Ibu Christina Susanti,S.Pd, beliau menyebytkan bahwa :

> "Kepala sekolah sering ke ruang guru ya bu, sudah akrab disini."[209]

Pendapat lain dikemukakan oleh Ibu Yuli Rahmawati, S.Pd

> "iya sering ke ruang guru, biasanya kepala sekolah yang lain kan jaranng. Kalau yang ini friendly sekali."[210]

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "kepsek sangat dekat dengan guru, pendekatan secara personal. Biasanya melalui kegiatan olahraga, mengikuti siswa dalam lomba, untuk yang sekarang bulu tangkis sering bertanding dengan sekolah lain. Kepala sekolah ikut mengantarkan, bahkan walaupun tidak bisa juga ikut main."[211]

---

[208] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut , pada tanggal 8 April 2017

[209] Wawancara , dengan Ibu Christina Susanti,S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[210] Wawancara , dengan Ibu Yuli Rahmawati, S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[211] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

Selain itu Bapak Slamet Riyadi S.Pd juga menyampaikan pendapatnya bahwa :

> "kepala sekolah itu ramah, kalau dengan teman sini ramah sekali. Soalnya dulu disini 18 tahun. Jadi sudah mendarah daging."[212]

Hasil observasi peneliti langsung di lapangan membuktikan bahwa kepala sekolah telah berhasil menciptakan lingkungan yang nyaman, hubngan yang harmonis serta kedekatan personal yang baik.[213] Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai seorang motivator memang harus ramah kepada para guru, keramahan ini akan menciptakan hubungan yang harmonis, mendekatkan masing-masing individu. Kedekatan ini akan membuat para guru nyaman dalam bekerja dan menyampaikan keluhan masalah pembelajaran, karir, maupun personal.

c) Dapat memotivasi secara personal maupun kelompok

Kepala sekolah berperan dalam membantu para guru dan karyawan agar menjadi semakin cakap/terampil dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman. Kepala sekolah akan selalu membimbing guru dalam pekerjaannya dengan memotivasi guru agar dapat bekerja dengan maksimal. Bimbingan ini

---

[212] Wawancara , dengan Bapak Slamet Riyadi S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[213] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

biasanya dilakukan secara personal maupun kelompok, bisa dengan panggilan langsung maupun ketika upacara maupun rapat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "Untuk memotivasi itu kan harus ada supervisi ya, kunjungan ke kelas, ngomong-ngomong, nanti kan akan muncul kemampuan guru, kita ketahui, motivasi itu kan macam-macam, melihat siapa yang kita motivasi. Jadi saya itu tidak hanya menerap satu bentuk kepemimpinan, ada beberapa bentuk kepemimpinan yang saya terapkan, jadi saya harus memetakan kemampuan guru itu seperti apa. Jadi saya harus seperti dokter, sakitnya apa dikasih obat apa. Jadi ketika kita memotivasi itu kita harus tahu apa masalahnya, jd tidak sama."[214]

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "kepala sekolah banyak memotivasi guru. Disaat rapat diknas misalnya.dirapat juga disampaikan ketika ada informasi kenaikan pangkat. ini lho ada informasi kenaikan pangkat periode apa gitu misalnya periode april silakan bapak ibu yang berminat segera mendaftar."[215]

Pendapat lain dikemukakan oleh Ibu Yuli Rahmawati, S.Pd

---

[214] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[215] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

> "kepala sekolah untuk memberikan bimbingan itu ya ketika ada rapat dinas gitu mbak."[216]

Bapak Muhammad koyubi selaku pegawai TU menambahkan bahwa :

> Sering memotivasi guru ketika rapat.[217]

Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut selalu memberikan bimbingan kepada guru dan selalu memotivasinya untuk bekerja dengan baik. Hal ini dilakukan secara personal maupun ketika rapat dan upacara.[218]

b. Peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di SMAN 1 Ngunut

1) Peran kepala sekolah dalam permulaan karir guru

Guru sebagai agen pembawa perubahan yang mampu mendorong pemahaman dan toleransi diharapkan tidak hanya mampu mencerdaskan peserta didik tetapi juga harus mampu mengembangkan kepribadian yang utuh, berakhlak dan berkarakter.

Tahapan permulaan karir dimulai ketika pegawai baru khususnya dalam hal ini adalah guru baru yang baru bergabung dengan sebuah lembaga pendidikan (sekolah)

---

[216] Wawancara , dengan Ibu Yuli Rahmawati, S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[217] Wawancara dengan Bapak Muhammad Koyubi selaku pegawai TU pada tanggal 2 Mei 2017

[218] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

setelah dia melewati proses rekrutmen dan seleksi. Dalam tahap ini pegawai baru masih mempelajari organisasi, mulai beradaptasi, dan mulai membuat dirinya nyaman untuk bekerja.

a) Peran kepala sekolah sebagau seorang *leader*

Rekrutmen yang dilakukan oleh SMAN 1 Ngunut memang tidak besar-besaran seperti di organisasi swasta yang secara terang-terangan diumumkan telah dibuka lowongan kerja secara umum. Menjadi guru di SMA memang tidak mudah, disamping jumlah guru yang sudah banyak juga karena faktor persaingan yang cukup ketat. Kebutuhan guru di SMAN 1 Ngunut memang kecil dan guru baru berpeluang sangat kecil, karena disini guru sudah banyak dan memadai, sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd

> "iya, sulit sekali menjadi guru disini, soalnya disini walaupun siswanya banyak tapi gurunya pun juga banyak. Untuk menjadi guru disini harus pintar-pintar mencari peluang, misal ada yang pensiun begitu, ada saja yang langsung menggantikan, bahasa jawanya harus pinter ndedepi. Dan biasanya juga ada yang bawa, ya dari guru disini juga, bisa anaknya bisa kerabatnya. Jadi untuk menjadi guru disini kalau tidak memiliki kenalan orang dalam sulit. Disamping harus kompeten dibidangnya yang

sesuai dengan lulusan akademik juga harus tahu peluang."[219]

Proses rekrutmen ini melibatkan proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah disini berperan sebagai *leader* untuk mengambil keputusan yang bijak terkait dengan siapa yang akan menjadi guru di sekolahnya. Hal ini tidak berdasar atas kekerabatan saja. Melainkan juga mempertimbangkan lulusan, kompetensi yang dimiliki dan juga *skill* yang dimiliki.[220]

Kemampuan dalam ekstra bisa jadi pertimbangan kepala sekolah dalam menyeleksi guru baru. Karena hal ini dapat menunjang ekstrakurikuler sekolah. Guru yang diterima nantinya tidak hanya mengajar dikelas melainkan juga bisa sekaligus mengajar ekstrakurikuler.

b) Peran kepala sekolah sebagai seorang motivator

Selain itu peran kepala sekolah sebagai motivator juga sangat berperan di awal karir guru. Awal karir merupakan tahap dimana guru baru menyesuaikan diri terhadap lingkungan baru, mempelajarinya dan membuat dirinya merasa nyaman untuk bekerja.

[219] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut , pada tanggal 8 April 2017
[220] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

Sehingga peran kepala sekolah sebagai motivator sangat berperan penting. Sebagai seorang motivator kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, nyaman, dan tenang. Keadaan ini menciptakan rasa nyaman dalam hati guru baru sehingga dia dapat "*krasan*" dan dapat bekerja dengan maksimal. Kepala sekolah sebagai motivator dapat dilihat dari segi penciptaan iklimkerja yang kondusif, menjalin hubungan yang harmonis dengan guru serta pemberian bimbingan ataupun motivasi baik secara kelompok maupun personal.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dan observasi peneliti di lapangan. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan beberapa guru SMAN 1 Ngunut.

Di SMAN 1 Ngunut telah tercipta suasana kerja yang kondusif, nyaman, sejuk dan teratur. Hal ini didukung dengan dibuatkannya taman-taman di depan ruang kelas untuk menunjang nyamannya kegiatan belajar mengajar dan interaksi dilingkungan sekolah bagi semua guru dan staf baik yang baru maupun yang sudah senior, sebagaimana hasil wawancara yang

dilakukan peneliti dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "sudah kondusif suasana disini. Jadi nyaman bekerja."[221]

Dan pendapat yang dikemukakan oleh Bapak Slamet Riyadi S.Pd

> "bagus, mbangun-mbangun. Pembangunan ruang guru, BP, pembangunan taman. Membeli elf sma-nusa cash. Padahal yang dulu-dulu tidak bisa beli. Sebenarnya ini masalah manajemen saja, Kejujuran, niat. Manajemennya bagus. Cocok yang ini. Teman-teman juga senang. Dealernya saking trimakasihnya menawari kepsek mobil lagi bisa di kredit. Tetapi kepsek tidak mau. Tidak mau membebani kepala sekolah yang berikutnya, sungkan. Walapun sebenarnya hal yang biasa kalau kepala sekolah meninggalkan beban kredit."[222]

Pendapat lain juga disampaikan oleh Ibu Christina Susanti,S.Pd

> "iya, bisa beli ini itu, mbangun, pinter manajemennya, pintar wirausahanya, jadi memang memengola sekolah seperti mengelola usaha. iya mbangun-mbangun gitu. sebenarnya setiap kepsek mesti punya ya, tapi selain itu banyak. Bisa beli mobil, bangun ini itu, taman-taman, kegiatan anak, banyak. Ada radio juga.[223]

Berdasarkan pengamatan peneliti secara langsung dan didukung oleh dokumentasi, bahwa

---

[221] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

[222] Wawancara , dengan Bapak Slamet Riyadi S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[223] Wawancara , dengan Ibu Christina Susanti,S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

kepala sekolah SMAN 1 Ngunut merupakan seorang motivator yang baik. Dalam rangka memotivasi guru baru maupun yang senior serta peserta didik maka kepala sekolah membangun taman-taman didepan kelas agar tercipta suasana yang nyaman, sejuk dan kondusif.[224]

Gambar 4.10

Taman yang sejuk dan indah didepan kelas SMAN 1 Ngunut tahun pelajaran 2016-2017[225]

Kepala sekolah sebagai seorang motivator telah melakukan tugas dan fungsinya dengan baik. Beliau sudah berusaha semaksimal mungkin untuk menciptakan suasana yang nyaman untuk bekerja.

[224] Observasi tanggal 14 April 2017
[225] Dokumentasi taman didepan ruang kelas, SMAN 1 Ngunut tahun pelajaran 2016-2017, pada 14 April 2017

Selain itu kepala sekolah juga berusaha menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para guru.

Ketika sebuah hubungan tercipta dengan baik, akrab, dan kekeluargaan maka suasana disekolah akan menjadi nyaman dan guru baru pun akan mudah menyesuaikan diri terhadap lingkungan barunya.., sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd

> "kepsek dekat dengan para guru, dulu juga guru disini. Alumni sini."[226]

Pendapat lain dari Ibu Christina Susanti,S.Pd, beliau menyebytkan bahwa :

> "Kepala sekolah sering ke ruang guru ya bu, sudah akrab disini."[227]

Pendapat lain dikemukakan oleh Ibu Yuli Rahmawati, S.Pd

> "iya sering ke ruang guru, biasanya kepala sekolah yang lain kan jaranng. Kalau yang ini friendly sekali."[228]

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

---

[226] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut , pada tanggal 8 April 2017

[227] Wawancara , dengan Ibu Christina Susanti,S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[228] Wawancara , dengan Ibu Yuli Rahmawati, S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

> "kepsek sangat dekat dengan guru, pendekatan secara personal. Biasanya melalui kegiatan olahraga, mengikuti siswa dalam lomba, untuk yang sekarang bulu tangkis sering bertanding dengan sekolah lain. Kepala sekolah ikut mengantarkan, bahkan walaupun tidak bisa juga ikut main."[229]

Selain itu Bapak Slamet Riyadi S.Pd juga menyampaikan pendapatnya bahwa :

> "kepala sekolah itu ramah, kalau dengan teman sini ramah sekali. Soalnya dulu disini 18 tahun. Jadi sudah mendarah daging."[230]

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "Untuk memotivasi itu kan harus ada supervisi ya, kunjungan ke kelas, ngomong-ngomong, nanti kan akan muncul kemampuan guru, kita ketahui, motivasi itu kan macam-macam, melihat siapa yang kita motivasi. Jadi saya itu tidak hanya menerap satu bentuk kepemimpinan, ada beberapa bentuk kepemimpinan yang saya terapkan, jadi saya harus memetakan kemampuan guru itu seperti apa. Jadi saya harus seperti dokter, sakitnya apa dikasih obat apa. Jadi ketika kita memotivasi itu kita harus tahu apa masalahnya, jd tidak sama."[231]

Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai seorang motivator memang sudah ramah sekali kepada para guru, keramahan ini akan menciptakan hubungan

---

[229] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

[230] Wawancara , dengan Bapak Slamet Riyadi S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[231] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

yang harmonis, mendekatkan masing-masing individu. Kedekatan ini akan membuat guru baru nyaman dalam bekerja dan menyampaikan keluhan masalah pembelajaran, karir, maupun personal.[232] Dalam karir awal guru memang membutuhkan dukungan kepala sekolah sebagai seorang motivator, membantunya dalam setiap masalah dalam penyesuaian dirinya.

Kepala sekolah akan selalu membimbing guru dalam pekerjaannya dengan memotivasi guru agar dapat bekerja dengan maksimal. Bimbingan ini biasanya dilakukan secara personal maupun kelompok, bisa dengan panggilan langsung maupun ketika upacara maupun rapat, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "kepala sekolah banyak memotivasi guru. Disaat rapat diknas misalnya.dirapat juga disampaikan ketika ada informasi kenaikan pangkat. ini lho ada informasi kenaikan pangkat periode apa gitu misalnya periode april silakan bapak ibu yang berminat segera mendaftar."[233]

Pendapat lain dikemukakan oleh Ibu Yuli Rahmawati, S.Pd

---

[232] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

[233] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

> "kepala sekolah untuk memberikan bimbingan itu ya ketika ada rapat dinas gitu mbak."[234]

Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut selalu memberikan bimbingan kepada guru dan selalu memotivasinya untuk bekerja dengan baik. Suasana bimbingan ini dapat menciptakan kedekatan antara guru dan kepala sekolah. Ketika kepala sekolah sudah memiliki kedekatan maka suasana kerja pun menjadi baik dan menghasil kinerja guru dengan maksimal.

Jadi dalam awal karir guru terdapat dua peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut yaitu sebagai seorang *leader* yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan juga peran sebagai seorang motivator dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, nyaman, dan menciptakan kedekatan antar guru.

2) Peran kepala sekolah dalam pertengahan karir guru

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

[234] Wawancara , dengan Ibu Yuli Rahmawati, S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

bisa di dapat melalui diklat maupun non diklat serta mengikuti seminar, lokarya, pelatihan maupun kegiatan pengembangan yang lainnya. Dalam pengembangan ada dua istilah. *Pertama,* kegiatan latihan yakni pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu, dan *Kedua,* pendidikan yakni pengembangan bagi peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas kesuluruhan lingkungan. Hal ini nantinya akan berpengaruh pada kenaikan pangkat/jabatan.

a) Penugasan

Penugasan guru disesuaikan terhadap latar belakang kualifikasi akademik atau sertifikat pendidik atau keahlian yang dimiliki dengan beban mengajar 24 jam per minggu bagi yang sudah PNS dan bersertifikasi.

Di jenjang pendidikan menengah seperti SMA/SMAN ataupun MA/MAN terdapat guru mata pelajaran yang memiliki tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak secara penuh dalam pembelajaran pada satu mata pelajaran tertentu.

(1) Peran kepala sekolah sebagai seorang *leader*

Dari hasil dokumentasi dan pengamatan langsung ,diketahui bahwa di SMAN 1 Ngunut terdapat 59 guru baik PNS maupun GTT yang terdiri

dari 50 guru PNS dan 9 guru GTT.[235] Keterangan semua guru yang bekerja di SMAN 1Ngunut dapat dilihat di bagian lampiran.[236]

Kepala sekolah sebagai seorang *leader* memilki peran vital dalam penugasan ini. Peran sebagai *decision maker* memang menjadi sangat penting di bidang penugasan. Ketika guru mata pelajaran bahasa inggris katakanlah yang memiliki kekurangan jam, sehingga kepala sekolah sebagai seorang *leader* harus mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah ini dengan cara menugaskan guru bahasa inggris ini untuk mengajar mata pelajaran lain. Tentunya hal ini harus sesuai dengan kompetansi yang dimiliki walaupun tidak sesuai dengan kualifikasi akademiknya.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "Ada, misalnya sekarang kan TI tidak ada ya, dan akhirnya bagaimana guru yang mengajar TI? Apa harus keluar? Akhirnya diminta mengajar bahasa Jawa, kita kan tidak punya. Saman belajar bahasa jawa lho ya,

[235] Observasi tanggal 24 April 2017
[236] Dokumentasi jumlah guru di SMAN 1 Ngunut tanggal 28 April 2017

> belajar diluar, saya ikutkan diklat, sehingga bisa ngajar bahasa jawa. Ada juga guru ekonomi yang ngajar bahasa jawa, ada guru bahasa jerman yang ngajar prakarya. Dan kebetulan semua bukan guru PNS, sehingga tidak masalah. Jadi mengacu pada kompetensi dengan diikutkan diklat. Akibat kurikulum baru itu, tinggal bagaimana kita mengelolanya saja."[237]

Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Slamet Riyadi S.Pd

> "disini guru bahasa inggris ada 5. Banyak. Yang GTT tidak kebagian jam. Akhirnya ngajar b. Jawa."[238]

Penugasan dari seorang guru bahasa inggris menjadi guru bahasa jawa ini memang tanggungjawab besar kepala sekolah. Hal ini dilakukan karena keadaan *urgent* yang mengharuskan kepala sekolah mengambil keputusan untuk meminta guru mata pelajran banting setir mengajar mata pelajaran lain yang tidak sesuai dengan kualifikasi akademiknya.

(2) Peran kepala sekolah sebagai seorang manajer

Hal ini kepala sekolah juga berperan sebagai seorang manajer, bagaimana dia mengelola

---

[237] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[238] Wawancara , dengan Bapak Slamet Riyadi S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

kepegawaiannya agar semua mendapatkan hak yang sesuai dengan adil dan bijaksana.

Kepala SMAN 1 Ngunut sebagai seorang manajer memang telah mengelola bidang kepegawaiannya dengan baik. Hal ini terbukti bahwa semua guru memiliki jam mengajar yang sesuai dengan kebutuhan. Guru PNS yang harus mengajar minimal 24 jam perminggu sudah terpenuhi semua, bahkan guru GTT memiliki jam mengajar yang banyak. Hal ini terlihat dalam hasil dokumentasi peneliti dalam Job Description dalam bagian lampiran.[239]

Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut memaksimalkan perannya sebagai seorang pengelola yang handal, tidak hanya dalam bidang kepegawaian saja tetapi juga dibidang sarana dan prasarana yang maju dengan pesat. Tampak sekali perubahan yang dilakukan kepala sekolah di bidang sarpras.[240]

(3) Peran kepala sekolah sebagai seorang administrator

Tidak hanya menjadi leader dan manajer, tetapi kepala sekolah sekaligus sebagai seorang administratror pendidikan, memang kepala SMAN 1

[239] Dokumentasi pembagian tugas guru dalam proses KBM di SMAN 1 Ngunut tanggal 28 April 2017

[240] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

Ngunut sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Kepala sekolah memiliki kelengkapan data administrasi kepegawaian yang terangkum dalam Job Description yang peneliti miliki dan terlampir dalam bagian lampiran.[241]

Maka dapat disimpulkan bahwa dalam penugasan guru, kepala sekolah SMAN 1 Ngunut memiliki 3 peran yaitu *leader*, manajer dan administrator. Kepala sekolah memiliki peran sebagai leader dalam hal pengambilan keputusan mata pelajaran apa yang harus guru ajarkan. Kepala sekolah berperan sebagai manajer terkait dengan pengelolaan bidang kepegawain di lembaga pendidikannya. Dan kepala sekolah sebagai seorang administrator terkait dengan kelengkapan data administrasi kepegawaian di SMAN 1 Ngunut.

b) 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. Promosi ini nantinya akan terkait

[241] Dokumentasi Job Deescription di SMAN 1 Ngunut tanggal 28 April 2017

dengan kenaikan pangkat /atau kenaikan jenjang jabatan fungsional.

(1) Peran kepala sekolah sebagai *leader*

Wakil kepala sekolah adalah guru yang memiliki tugas tambahan untuk membantu semua tugas kepala sekolah. Wakil kepala sekolah dibagi menjadi beberapa sub bagian. Wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut dibagi atas wakil kepala bagian kurikulum (WK.Kurikulum), yang dipegang oleh Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku guru Kimia; wakil kepala bagian kesiswaan (WK.Kesiswaan) yang dipegang oleh Bapak Mashadi, S.Pd selaku guru Matematika; wakil kepala bagian arana prasarana (WK.Sarana Prasarana selaku guru Kimia) dan yang terakhir adalah wakil kepala bagian hubungan masyarakat (WK.Hub.Masyarakat) yang dipegang oleh Bapak Siswanto, S.Pd, M.MPd. data ini deperoleh dari hasil dokumentasi dari buku Job Description yang ada dibagian lampiran.[242]

Wakil kepala sekolah bukanlah orang biasa. Mereka adalah orang pilihan yang kompeten dibidangnya masing-masing. Untuk menjadi wakil kepala sekolah

[242] Dokumentasi Job Deescription di SMAN 1 Ngunut tanggal 28 April 2017

memang tidak mudah, harus berkualifikasi sesuai persyaratan dan prosedur yang telah ditentukan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "Yang namanya waka itu kan wakil kepala sekolah yang sebenarnya decision makernya ya kepala sekolah, tapi tradisi disini diangkat oleh kepala sekolah berdasarkan masukan dari rekan-rekan, ini pak yang sudah waktunya, jadi wakil kepala sekolah itu tidak bisa disistem urut kacang gitu, setelah ini kemudian itu, kenapa kadang-kadang ketika diurut kacang itu tidak pas kemampuannya, kompetensinya itu kurang."[243]

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "bukan penunjukan, untuk menjadi itu kan berawal dari asisten dulu, membantu wakasek kurikulum selama 2 tahun. Nah ketika masa wakasek kur itu habis maka regenerasi. Dari kepala sekolah itu kan memang sudah melihat siapa yang sekiranya bisa dan mampu terus ditunjuk sebagai asisten dulu untuk beberapa waktu, kemudian ketika dirasa sudah bisa ketika masa wakasekkur sudah habis maka bisa menjadi wakakur yang baru."[244]

Disini kepala sekolah berperan sebagai seorang *leader* dimana kepala yang menilai kinerja guru

---

[243] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[244] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

yang berkompeten dibidangnya dan ditunjuk untuk menjadi pembantu/asisten wakil kepala sekolah dulu kemudian menjadi wakil kepala sekolah dibagian tertentu.[245]

Selain menjadi wakil kepala sekolah, ada beberapa guru yang ditunjuk untuk menjadi pembina eksra maupun menjadi wali kelas. Penunjukan kepala sekolah kepada beberapa guru untuk menjadi pembina OSIS maupun pembina eksrakurikuler merupakan haknya sebagai seorang *leader*.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "Iya disini ada, jadi pembina ekstra itu pada prinsipnya adalah keahlian yang dimiliki, bukan guru PNS maupun non PNS. Bahkan orang luarpun kalau kita perlukan dan kita tidak punya. Contoh karawitan, basket itu kita datangkan dari luar. Hal ini karena kita tidak punya tenaga yang mampu."[246]

Sebagaimana wawancara dengan Bapak Siswanto, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1Ngunut dalam wawancara dengan peneliti.

---

[245] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

[246] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

> "iya penunjukan, mereka yang berpotensi yang layak siapa gitu ditunjuk untuk menjadi pembina, yang dari GTT juga ada. Misalnya pak pras itu kita kan belum punya yang berpotensi di IT, maka ditunjuk pak pras.kebetulan kan pak pras bisa di IT. Iya kebijakan kepala sekolah, menunjuk ketika tidak ada guru yang bisa ekstra. Untuk menjadi wali kelas juga penunjukan, atas dasar pertimbangan kompetensi yang dimiliki, ya ada lho yang tidak jadi walikelas ya karena tidak memiliki kompetensi untuk jadi wali kelas. Tapi juga karena pengalaman juga."[247]

Kepala sekolah yang menunjuk guru tertentu yang berkompeten di bidang tertentu merupakan salah satu perannya sebagai seorang *leader*. Seorang pemimpin sekolah berwenang dalam menunjuk guru untuk melakukan tugas tertentu dan dalam hal ini adalah menunjuk guru untuk menjadi pembina ekstrakurikuler maupun menjadi wali kelas.

(2) Peran kepala sekolah sebagai administrator

Secara administratif wakil kepala sekolah akan mendapat SK yang disusun dan di sahkan oleh kepala sekolah.

Hal ini didukung dengan pengamatan langsung peneliti dan dokumentasi yang dilakukan peneliti di lapangan. Berikut adalah profil wakil kepala sekolah bagian kurikulum Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd.

---

[247] Wawancara , dengan Siswanto, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 28 April 2017

Gambar 4.11

Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah bagian kurikulum SMAN 1 Ngunut tahun pelajaran 2016-2017[248]

Jadi dalam promosi menjadi wakil kepala sekolah peran yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Ngunut adalah perannya sebagai *leader* dan juga sebagai seorang administrator. Kepala sekolah sebagai seorang *leader* berwenang menilai kinerja serta menunjuk siapa yang berkompeten sesuai dengan bidangnya dan juga nantinya akan diadministrasikan sesuai dengan ketentuan.

[248] Dokumentasi wawancara peneliti dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala , SMAN 1 Ngunut tahun pelajaran 2016-2017 pada 14 April 2017

(3) Peran kepala sekolah sebagai inovator

Ada beberapa guru di SMAN 1 Ngunut yang juga menjadi pembina OSIS. OSIS terdiri dari beberapa sub bidang. Sebagai contoh saja bidang pembinaan prestasi akademik, seni/olahraga sesuai bakat dan minat yang di dalamnya ada berbagai ekstra baik dari bidang seni dan olahraga. Sebagai contoh adalah ektra karawitan, atas binaan Bapak Siswanto, S.Pd, M.MPd, sebagaimana hasil wawancara dengan peneliti.

> "manajemennya, ini semua alat karawitan masih satu tahun ini lho, pak harim langsung minta dana dari pusat dan dibelikan alat ini."[249]

Peran kepala sekolah sebagai seorang inovator yang menciptakan hal baru di SMAN 1 Ngunut yaitu ekstra Karawitan yang masih baru berjalan 1 tahun ini.

Hal ini juga didukung dengan hasil observasi dan dokumentasi yang peneliti abadikan ketika latihan karawitan dan seni ketoprak diruang seni SMAN 1 Ngunut.[250]

---

[249] Wawancara , dengan Siswanto, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 28 April 2017

[250] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

Gambar 4.12

Latihan karawitan dan seni ketoprak SMAN 1 Ngunut tahun pelajaran 2016-2017[251]

Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai seorang inovator sudah menciptakan inovasi dibidang seni dengan pengadaan ruang seni lengkap beserta isinya yang berupa gamelan. Kepala sekolah memanfaatkan sumberdaya guru yang berkompeten dibidang seni dan sarana prasarana yang ada untuk menghasilkan suatu gagasan baru berupa ruang seni karawitan.[252]

Selain Karawitan ada juga guru honorer yang membina ekstra radio. Sebagaimana hasil

[251] Dokumentasi kegiatan latiahan diruang seni, SMAN 1 Ngunut tahun pelajaran 2016-2017 pada 24 April 2017
[252] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

wawancara dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "iya untuk radio ini ada pembinanya dari guru, kebetulan guru itu juga seorang penyiar radio yang honorer disini, jadi mengajar disini sekaligus melatih anak untuk program penyiaran."[253]

Peran kepala sekolah sebagai seorang inovator, salah satu tugasnya adalah menciptakan hal baru. Radio dan juga karawitan merupakan hal baru di SMAN 1 Ngunut. Maka kelapa sekolah sudah melaksanakan perannya menjadi seorang inovator. Setiap bidang ekstra tentu ada pembinanya. Hal ini tentu membutuhkan guru sebagai pendamping ekstra. Guru yang diminta untuk menjadi pendamping ekstra merupakan guru yang memiliki tugas tambahan disamping dia berprofesi sebagai guru. Penugasan ini sangat berpengaruh terhadap karirnya. Hal ini sangat bermanfaat bagi peningkatan karirnya.

c) Kenaikan pangkat

[253] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

Jenjang jabatan fungsional guru dari yang terrendah sampai dengan yang tertinggi, yaitu Guru Pertama, Guru Muda, Guru Madya, dan Guru Utama. Untuk kenaikan pangkat tiap jenjang jabatan memiliki angka kredit yang berbeda-beda. Kenaikan pangkat dan jabatan fungsional guru dalam rangka pengembangan karir merupakan gabungan dari angka kredit unsur utama dan penunjang ditetapkan.

Dalam hal ini kepala sekolah sangat berperan aktif dalam pemenuhan angka kredit guru. Ada beberapa hal yang bisa dilakukan untuk memenuhi persyaratan angka kredit dalam kenaikan pangkat. Bisa dengan workshop, diklat, pelatihan, lokarya, pendidikan lanjut dan masih banyak lagi yang sudah tercantum dalam peraturan pemerintah.

(1) Peran kepala sekolah sebagai seorang *educator*

Dalam kenaikan pangkat guru kepala sekolah bertugas membantu dan menyelesaikan masalah yang di hadapi guru dalam usaha kenaikan pangkat. Membantu guru dalam upaya kenaikan pangkat merupakan perannya sebagai seorang *educator*. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Ibu Christina Susanti, S.Pd

> "dalam hal kenaikan pangkat kepala sekolah memperhatiakan, memikirkan mbk, ya ketika ada teman yang waktunya kenaikan pangkat itu di ingatkan, sudah mengabdi sekian tahun, usia sekian tahun, seharusnya sudah naik pangkat itu di ingatkan mbak, diperhatikan, dipikirkan, dibimbing."[254]

Pendapat lain juga dikemukakan oleh ibu Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd dalam wawancara dengan peneliti.

> "mengingatkan, kalau waktunya kenaikan pangkat. Dibicarakan dengan wakasek, lalu wakasek memberikan informasi pada guru-guru."[255]

Sehingga dalam hal ini kepala sekolah tidak hanya mengingatkan guru yang waktunya kenaikan pangkat tetapi juga membantu, membimbing dan dan memperhatikan guru dalam usaha kenaikan pangkat. Hal senada juga dipaparkan oleh Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut dalam wawancara dengan peneliti.

> "ya sebagai kepala sekolah paling tidak menginformasikan bahwa ini lho ada informasi kenaikan pangkat. Jadi untuk guru yang sudah waktunya naik pangkat, sekiranya sanggup dan mampu memenuhi persyaratan silahkan mengajukan kenaikan pangkat. Kalau

---

[254] Wawancara , dengan Christina Susanti,S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[255] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut , pada tanggal 8 April 2017

sudah jalan ya kepsek memfasilitasi apa yang guru butuhkan."

Sebagai seorang *educator*, kepala sekolah SMAN 1 Ngunut bertugas untuk mengusahakan guru untuk mengikuti studi lanjut, dalam hal ini adalah melanjutkan studi ke S2. Di SMAN 1 Ngunut ada bebrapa guru yang melanjutkan studi ke s2,[256] sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "ada 7 yang melanjutkan di IAIN. Selain darimotivasi kepsek juga atas keinginan sendiri. Ya paling tidak untuk kenaikan pangkat, dll."[257]

Pendapat serupa disampaikan oleh Bapak Slamet Riyadi S.Pd

> "ada yang melanjutkan s2, banyak mbak. Kalau tidak 8 ya 7. Manajemen pendidikan. Pak samsul, pak halilul, bu roro,bu luki dll. "

Kegiatan pendidikan dapat dinilai sebagai angka kredit dalam kenaikan pangkat guru. Sebesar 150 untuk Ijazah S-2. Sehingga melanjutkan studi s2 dapat menunjang kenaikan pangkat.

(2) Peran kepala sekolah sebagai seorang manajer

[256] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

[257] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

Kepala sekolah berperan sebagai seorang manajer dalam mengelola program peningkatan mutu guru. Program peningkatan mutu ini dapat berupa seminar, workshop, diklat, pelatihan maupun lokarya. Hasil dari program peningkatan mutu yang berupa seminar, workshop, diklat, pelatihan maupun lokarya sertivikatnya dapat digunakan untuk menunjang penilaian angka kredit yang nantinya bisa digunakan untuk syarat kenaikan pangkat, sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd dengan peneliti.

> "ya pernah ikut workshop, ikut workshop teknologi, jamur, jaringan. Terus yang kemarin di surabaya tentang sayur organik. Ya ikut MGMP gutu kan banyak pelatihan-pelatihan maupun workshop. ya kepala sekolah selalu mendukung, membantu semua kebutuhan. Dan juga ada program dari sekolah juga. Bagus programnya. Ini saja sekolah perubahannya sudah drastis. Diklat ini kebanyakan dari perkumpulan MGMP mbak. Namun juga ada pengiriman perwakilan sekolah dari diknas itu seperti workshop, pembuatan PTK dikirim dimana gitu biasanya di Malang, di Surabaya. dari dinas biasanya, ditunjuk siapa begitu, kemudian dikirim. Biasanya ke malang maupun surabaya. Tapi gantian itu. Misal kali ini si A, kemuadian lanjutnya siapa gitu. Agar merata dan semua memiliki pengalaman."[258]

[258] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut dalam wawancara dengan peneliti.

> "memang pelatihan, workshop itu tergantung dari instansi yang mengadakan, seperti yang sudah saya ikuti itu penilaian angka kredit, kekurikuluman, workshop k13. ya memang kepala sekolah selalu mendorong ya, apa yang menjadi keinginan guru, kebutuhan guru ya didikung. Misalnya ada *event-event* untuk meningkatkan karir guru ya dikirim. Misal tahun ajaran baru gitu, workshop tentang penyusunan perangkat pembelajaran, ikut IHP, mendatangkan pengawas untuk memberikan motivasi, sedangkan dari ekstern itu misalnya yang kaitannya dengan peningkatan ya, misal kerjasama dengan perguruan tinggi, ada yang datang kesekolah memberikan workshop."[259]

> "kalau karya ilmiah itu kan include dengan kenaikan pangkat itu, wajib memang. karya ilmiah itu kan ada syaratnya, misal 1 semster bikin 4 gitu kan gk boleh,makanya kan berkelanjutan. Sehingga ketika deadlinnya, satu periode misalnya sudah terpenuhi. Kan minimal 12." Tambah Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut dalam wawancara dengan peneliti.[260]

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Ibu Christina Susanti,S.Pd

[259] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

[260] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

> "sering ikut seminar, kepsek itu setiap ada kegiatan apa tidak pernah bilang tidak, enaklah pokoknya."[261]

Menambah pendapat dari Ibu Christina Susanti,S.Pd maka Bapak Slamet Riyadi S.Pd juga menyatakan bahwa dalam hal pengembangan guru beliau mengikuti workshop, seminar maupun pelatihan.

> "ya, workshop-workshop gitu. Di batu, di tulungagung. Workshop implementasi kurikulum 2013. Workshop perangkat pembelajaran. Bagus kepala sekolah yang ini, mbangun-mbangun. Pembangunan ruang guru, BP, pembangunan taman. Membeli elf sma-nusa cash. Padahal yang dulu-dulu tidak bisa beli. Sebenarnya ini masalah manajemen saja, Kejujuran, niat. Manajemennya bagus. Cocok yang ini. Teman-teman juga senang. Dealernya saking trimakasihnya menawari kepsek mobil lagi bisa di kredit. Tetapi kepsek tidak mau. Tidak mau membebani kepala sekolah yang berikutnya, sungkan. Walapun sebenarnya hal yang biasa kalau kepala sekolah meninggalkan beban kredit."[262]

Untuk menambah angka kredit, selain mengikuti berbagai kegiatan diatas, seorang guru yang sudah bersertifikasi juga dituntut untuk memenuhi beban kerja paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap

---

[261] Wawancara , dengan Ibu Christina Susanti,S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[262] Wawancara , dengan Bapak Slamet Riyadi S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

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.

Dalam hal pemenuhan jam mengajar sesuai dengan apa yang di syaratkan maka kepala sekolah sebagai seorang manajer sangat memegang peran yang sangat penting. Bagaimana dia sebagai manajer bisa mengelola jam pelajaran serta peserta didik dan kelas yang ada agar semua guru dapat memenuhi beban kerja paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap muka.

Kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sudah menjalankan perannya dengan baik dan maksimal, hal ini dapat dilihat dari hasil observasi dan wawancara peneliti dengan beberapa guru yang ternyata sudah memenuhi beban kerja paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan bahkan ada yang lebih,[263] sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

[263] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

> "alhamdulillah sudah terpenuhi semua, tapi ada guru yang mengambil jam diluar sekolah atau disekolah lain. Kalau tidak salah ada 3 guru. Guru kimia, fisika dan b.inggris. sbenarnya untuk memenuhi jam ini kan ada peluang untuk masuk di lintas minat. Kan ada mapel wajib, peminatan, lintas minat. Lintas minat itu dibatasi 6 jam untuk 2 mapel. Nah 6 jam itu biasanya kita fokuskan pada jam-jam yang kurang."[264]

Pendapat lain diutarakan oleh Bapak Slamet Riyadi S.Pd

> "iya saya sudah 24 jam. Tapi yang belum 24 jam mencari jam diluar. Maupun bisa disiasati dengan mengajar lintas minat. Iya kepala sekolah membantu untuk mencari jam diluar, itu komunikasi antar kepala sekolah, tapi kan di diknas itu bisa dilihat mana yang kekurangan jam. Jadi bisa diketahui."[265]

Senada dengan pendapat diatas, Ibu Yuli Rahmawati, S.Pd mengatakan bahwa:

> "saya malah lebih dari 24 jam malah, 28 jam. yang tahun ajaran ini 28 jam. gurunya b.jawa ada 3. Lebih 24 jam kan kelas 1-3. Muridnnya kan banyak."[266]

Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd juga mengatakan bahwa :

> "sudah memenuhi beban kerja minimal yang 24 jam per minggu, bahkan lebih. Yang 24 jam kan untuk sertifikasi.[267]

---

[264] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

[265] Wawancara , dengan Bapak Slamet Riyadi S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[266] Wawancara , dengan Ibu Yuli Rahmawati, S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut, pada tanggal 8 April 2017

[267] Wawancara , dengan Ibu Ernalis Sugiyanti S.Pd selaku guru di SMAN 1 Ngunut , pada tanggal 8 April 2017

Data ini juga didukung dengan observasi dan dokumentasi. Guru PNS yang harus mengajar minimal 24 jam perminggu sudah terpenuhi semua, bahkan guru GTT memiliki jam mengajar yang banyak.[268] Hal ini terlihat dalam hasil dokumentasi peneliti dalam Job Description dalam bagian lampiran.[269]

(3) Peran kepala sekolah sebagai seorang Administrator

Setiap kegiatan kenaikan pangkat tidak akan lepas dari kegiatan administrasi, baik itu terkait dengan surat menyurat, maupun surat pendukung lainnya. Administrasi yang dimaksut bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program kenaikan pangkat secara spesifik. sehingga kepala sekolah sebagai seorang administrator tidak akan pernah lepas di setiap bidang program yang ada disekolah, termasuk kenaikan pangkat guru.

(4) Peran kepala sekolah sebagai seorang motivator

Kepala SMAN 1 Ngunut selalu memotivasi guru untuk selalu berkarya, mengikuti diklat, pelatihan, pendidikan bahkan melakukan publikasi

[268] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017
[269] Dokumentasi pembagian tugas guru dalam proses KBM di SMAN 1 Ngunut tanggal 28 April 2017

ilmiah dalam rangka kenaikan pangkat. Sebagaimana wawancara peneliti dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut dalam wawancara dengan peneliti.

> "kalau karya ilmiah itu kan include dengan kenaikan pangkat itu, wajib memang. karya ilmiah itu kan ada syaratnya, misal 1 semster bikin 4 gitu kan gk boleh,makanya kan berkelanjutan. Sehingga ketika deadlinnya, satu periode misalnya sudah terpenuhi. Kan minimal 12."[270]

Tambah Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut dalam wawancara dengan peneliti.

> "memang pelatihan, workshop itu tergantung dari instansi yang mengadakan, seperti yang sudah saya ikuti itu penilaian angka kredit, kekurikuluman, workshop k13. ya memang kepala sekolah selalu mendorong ya, apa yang menjadi keinginan guru, kebutuhan guru ya didikung. Misalnya ada *event-event* untuk meningkatkan karir guru ya dikirim. Misal tahun ajaran baru gitu, workshop tentang penyusunan perangkat pembelajaran, ikut IHP, mendatangkan pengawas untuk memberikan motivasi, sedangkan dari ekstern itu misalnya yang kaitannya dengan peningkatan ya, misal kerjasama dengan perguruan tinggi, ada yang datang kesekolah memberikan workshop."[271]

---

[270] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

[271] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

Memang kepala sekolah SMAN 1 Ngunut selalu memberikan motivasi bahkan arahan untuk guru dalam hal kenaikan pangkat. Disamping karya ilmiah maupun diklat merupakan persyaratan dan unsur penunjang kenaikan pangkat yang wajib dilakukan kepala sekolah sebagai seorang motivator juga selalu memotivasi guru-guru untuk selalu mengembangkan dirinya dalam karirnya.[272]

3) Peran kepala sekolah dalam akhir karir

Akhir karir ini merupakan tahap akhir seorang pegawai berada dalam sebuah lembaga, yaitu sering juga disebut sebagai pensiun. Usia pensiun guru yang sudah ditetapkan dalam undang-undang adalah 60 (enam puluh) tahun. Guru yang sudah mencapi usia 60 tahun maka akan otomatis pensiun yang suratnya terbit dari dinas kepegawaian pusat. Ketika sudah pensiun maka semua kwajiban guru sebagai seorang pengajar telah gugur. Bahkan sudah tidak ada hubungan lagi dengan sekolah.

Namun di SMAN 1 Ngunut berbeda, guru yang sudah pensiun masih tetap berhubungan dengan sekolah dan guru-guru melalui perantara koperasi. Guru yang sudah pensiun tetap menjadi anggota koperasi

[272] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

sehingga ketika moment rapat masih berkunjung kesekolah, atau dengan media olahraga. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut bahwa:

> "Guru yang sudah pensiun masih kontak, seringkali ketika saya menyambut disambutan formal, tugas, saya tegaskan bahwa pensiun itu bukan berarti berpisah, sebagai guru tidak pernah pensiun sampai mati itu. Maka dari itu ketika ada purnawiyata, kegiatan-kegiatan misalnya halal bihalal selalu saya undang. Saya ingin memberdayakan stakeholder yang ada, alumni, ayo ini sekolah kita kita bangkitkan, kita majukan, jangan hanya melihat tok."[273]

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "ketika menjelang pensiun diadakan perpisahan ya, biasanya diluar kota. Nah ini kan juga ada guru yang mau pensiun, mah itu nanti rencananya mau diadakan purna diponorogo sekaligus workshop disana. Kalau masalah komunikasinya itu kan walaupun sudah pensiun tetap ikut koperasi kan, jadi tidak lepas. Jadi pada saat rapat koperasi gitu masih bertemu. Atau misal guru yang hobi olahraga itu, walaupun sudah pensiun masih bergabung dengan kita untuk menyambung silaturahmi."[274]

Ketika akhir karir guru atau pensiun, kepala sekolah SMAN 1 Ngunut berperan sebagai manajer yang mengelola

---

[273] Wawancara dengan Bapak Drs. Harim Soejatmiko, M.M, M.Pd selaku kepala sekolah di SMAN 1 pada tanggal 16 Mei 2017

[274] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017

bagaimana ikatan antara guru pensiun dan sekolah tidak terputus. Hal ini dilakukan dengan diikutkannya guru pensiun dalam keanggotaan koperasi sekolah. Selain itu sebagai seorang manajer kepala SMAN 1 Ngunut selalu menyiapkan acara purna guru pensiun, bahkan diluar kota yang sekaligus juga di isi workshop untuk semua guru yang mengikuti purna.

c. Keberhasilan peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di SMAN 1 Ngunut

Peran kepala sekolah dalam karir guru semua tugas atau fungsi yang dilakukan oleh kepala sekolah, sebagaimana yang telah diamanati oleh pemerintah. Kepala sekolah memiliki posisi yang strategis untuk memberikan sumbangsih baik berupa pikiran, tenaga atau materi guna untuk dapat menjalankan perannya dalam mengembangkan karir guru sesuai dengan apa yang diharapkan.

Kepala sekolah setidaknya memiliki 7 peran yaitu: *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, motivator atau bisa disingkat EMASLIM. Dalam menjalankan masing-masing perannya, kepala sekolah memiliki tugas yang berbeda-beda. Di SMAN 1 Ngunut peneliti menemukan 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.

Kepala sekolah sudah berhasil menjalankan tugasnya dengan baik, karena guru-guru di SMAN 1 Ngunut sudah memiliki karir yang bagus dan puas terhadap bantuan kepla sekolah untuk mengembangkan karirnya,[275] sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut.

> "kalau yang saya rasakan itu memang sudah berusaha dengan maksimal ya, apalagi maslah sarana prasarana sudah bagus sekali. Disini sekarang ada radionya juga. Buat taman dan masih banyak lagi."[276]

Hal ini menunjukan bahwa kepala sekolah telah berhasil dan sudah berusaha dengan maksimal dalam mengembangkan karir guru. Hal ini juga didukung dengan hasil observasi peneliti dilapangan tentang keberhasilan kepala sekolah dalam memperhatikan karir guru, diman guru di SMAN 1 Ngunut bebrapa telah berpangkat tinggi,bersertifikasi, bahkan guru GTT pun memiliki jam mengajar yang banyak.[277]

Dapat dilihat pula keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan perannya dalam dokumentasi peneliti yang terangkum dalam Job Description di bagian lampiran.[278]

Ada beberapa guru yang melanjutkan studi s2, menjadi pembina ekstra untuk meningkatkan karirnya. Hal ini merupakan

---

[275] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017
[276] Wawancara , dengan Bapak Budiono, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 14 April 2017
[277] Observasi tanggal 14 April 2017
[278] Dokumentasi Job Deescription di SMAN 1 Ngunut tanggal 28 April 2017

keberhasilan kepala sekolah sebagai seorang *educator* dan juga *leader*,[279] sebagaimana hasil wawancara Bapak Siswanto, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1Ngunut dalam wawancara dengan peneliti.

> "iya penunjukan, mereka yang berpotensi yang layak siapa gitu ditunjuk untuk menjadi pembina, yang dari GTT juga ada. Misalnya pak pras itu kita kan belum punya yang berpotensi di IT, maka ditunjuk pak pras.kebetulan kan pak pras bisa di IT. Iya kebijakan kepala sekolah, menunjuk ketika tidak ada guru yang bisa ekstra. Untuk menjadi wali kelas juga penunjukan, atas dasar pertimbangan kompetensi yang dimiliki, ya ada lho yang tidak jadi walikelas ya karena tidak memiliki kompetensi untuk jadi wali kelas. Tapi juga karena pengalaman juga."[280]

Jadi menurut hemat peneliti kepala sekolah SMAN 1 Ngunut telah berhasil dalam usaha mengembangkan karir guru disekolahnya. Dengan penugasan, promosi maupun membantu guru dalam kenaikan pangkat.

2. Deskripsi data di MAN 3 Tulungagung

   a. Peran kepala sekolah di MAN 3 Tulungagung

      1) Kepala sekolah sebagai *educator*

Sebagai seorang *educator* (pendidik), kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan dan mengembangkan staf dan guru di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang religi yang berlandaskan kepada nilai-

[279] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017
[280] Wawancara , dengan Siswanto, S.Pd, M.MPd selaku wakil kepala sekolah SMAN 1 Ngunut pada tanggal 28 April 2017

nilai luhur ajaran agama, memberikan bimbingan kepada guru, karyawan dan juga para siswa serta warga sekolah lainnya untuk melaksanakan kegiatan budaya mendidik di sekolah.

Dalam upaya mengembangkan guru di sekolah, sebagai *educator* kepala sekolah dituntut untuk memberikan contoh suri teladan kepada guru, karyawan, siswa dan warganya dalam berperilaku yang baik. Selain itu kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

a) Mengajar di kelas

Kepala sekolah merupakan guru yang memiliki tugas tambahan menjadi kepala sekolah. Sebagai tenaga fungsional kepala sekolah memiliki tugas untuk

mengajar dikelas. Menurut undang-undang kepala sekolah memiliki kwajiban mengajar 6 jam per minggu.

Kepala MAN 3 Tulungagung memang sudah melaksanakan kwajibannya untuk mengajar disela-sela kesibukannya menjadi kepala sekolah.[281] Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "mengajarkan hanya 6 jam. Kan sudah kita atur mengajarnya 6 jam yang dibagi 2 jam 2 jam. Jadi kan mudah, misal pas keluar itu ya mengajarnya ditunda sedikit atau diajukan sedikit. klau hari ini juga waktu saya mengajar jam pertama. Saya ngajar matematika."[282]

Hal ini juga di dukung oleh hasil wawancara peneliti dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd

> "iya ngajar, karena wajib 6 jam. kalau ada keperluan diluar gitu kan ada asisten, dari GTT. Karena kepala sekolah kan tidak mungkin hanya didalam. Pasti ada tugas diluar."[283]

Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd juga menyatakan bahwa:

> "ya punya jam, kalau gk salah 6 jam. Ya mungkin karena sibuk dialokasikan ke guru yang jamnya kurang. Kan kepsek itu seharusnya memang tidak mengajar ya. Mengurus administrasi dan menejemen sekolah. Guru pun kan seharusnya

[281] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017
[282] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05
[283] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

tidak boleh mengerjakan administrasi, harus fokus mengajar."[284]

Ibu Machsusiyah, S.Pd menambahkan bahwa:

"secara teori iya, tp pada nyatanya kan tidak bisa dilakukan. Jadi ketetran anak-anak. Karena banyak tugas diluar. Jadi tetap punya jadwal sebenarnya tapi tidak bisa dilakukan. Kan juga punya tugas BK juga."[285]

Dari keterangan di atas diketahui bahwa menjadi kepala sekolah itu memang tidak mudah. Seiring dengan tugasnya yang banyak, apa lagi ada tugas diluar, maka untuk mengajar dikelaspun harus pandai membagi waktu. Tetapi untungnya kepala sekolah hanya memiliki jam yang sedikit yaitu hanya 6 jam per minggu. Dan itu pun sudah bisa di siasati dengan membagi jam kepala sekolah yang 6 jam itu dengan dibagi 2 jam 2 jam sehingga semisal ada tugas di luar tetap bisa di siasati untuk tetap bisa masuk ke kelas.

b) Mengupayakan guru untuk mengikuti MGMP, pelatihan, seminar dan lain-lain

Upaya dalam mengembangkan staf dan guru bisa dilakukan dengan mengikutkan guru dalam MGMP, diklat, seminar maupun kegiatan pengembangan yang

[284] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[285] Wawancara dengan Ibu Machsusiyah, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 9 April 2017, pukul 11.45

lain. Kepala MAN 3 Tulungagung selalu mengupayakan guru agar dapat mengikuti diklat maupun MGMP, senada dengan hal ini maka Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung menyatakan bahwa:

> "prinsip harus dari balai diklat atau perguruan tinggi, kalau pelaksanaannya itu kadang kita mengundang perguruan tinggi dan diadakan disini atau mengundang balai diklat diadakan disini. Tapi kalau yang sifatnya kesana gitu balai diklat yang mengundang, balai diklat menyelenggarakan gitu baru kita kesana. Baru kemarin bulan november kalau tidak salah kita juga mengadakan pelatiahan pembuatan pedoman guru. Jadi guru itu sebenarnya harus ada pedomannya, jadi guru itu harus mempunyai pedoman untuk dirinya sendiri selama 1 tahun, selain RPP. Jadi semacam timescedule untuk satu tahun lengkap. Jadi kita mengundang balai diklat untuk menyelenggarakan diklat disekolah. Kita hampir setiap tahun itu kita menyelenggarakan minimal 1kali. Pernah juga 2 kali. Jadi kemarin itu sekitar bulan juni akhir tahun kita menyelenggakan diklat pembuatan RPP dan perangakat lain. Lalu yang baru ini kita menyelenggarakan diklat pedoman guru dan motivasi SQ."[286]

Disini terlihat bahwa kepala MAN 3 Tulungagung selalu mengupayakan untuk mengadakan diklat untuk para guru minimal satu kali dalam setahun.

Pendapat serupa dinyatakan oleh Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum

[286] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

> "ya kalau disekolah ya MGMP. Atau misal ada program apa gitu dikirim, delegasi. MGMP berjalan lancar, wilayah kediri-tulungagung-trenggalek."[287]

Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd menambahkan bahwa :

> 'pernah workshop, diklat, pelatihan-pelatihan. Dari sekolah biasanya, satu tahun sekali, ikut dilembaga lain seperti STKIP juga pernah. Ya pokoknya setiap ada event dan saya bisa ikut ya saya ikut."[288]

Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha menambahkan bahwa :

> Setiap tahun ada diklat mbk disekolah. Mendatangkan narasumber gitu, diadakan di aula sekolah. Biasanya dari perguruan tinggi, kadang juga dari balai diklat.[289]

Hal ini juga di dukung oleh observasi peneliti dilapangan bahwa kepala MAN 3 Tulungagung selalu mengupayakan para guru untuk mengikuti MGMP maupun diklat.[290] Hal ini nantinya juga berguna untuk kenaikan pangkat guru dan juga dalam rangka meningkatkan karirnya.

c) Memperhatikan kenaikan pangkat

---

[287] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

[288] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[289] Wawancara dengan Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha tanggal 18 April 2017 pukul 09.32

[290] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

Dalam kenaikan pangkat guru kepala sekolah bertugas membantu dan menyelesaikan masalah yang di hadapi guru dalam usaha kenaikan pangkat.

Kepala MAN 3 Tulungagung selalu memberikan bantuan kepada guru yang akan maupun bermasalah dalam kenaikan pangkat, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "misal untuk kenaikan pangkat, kanapa tidak naik pangkat itu kan disebabkan oleh macam-macam sebab, nah itu kita tanya satu-satu, karena masalahnya beda-beda.mungkin disebabkan karena malas, nah kita bimbing misal kurangnya apa, ini itu, kita kasih contoh ini itu untuk bisa naik pangkat. Ada juga yang prosesnya sudah benar tapi macet disana, jadi kita urusi juga kesana. Saya yan ngurusi kesana. Prinsip ya kita lihat masalahnya dulu, lalu kita cari solusinya."[291]

Pendapat senada dikemukakan oleh Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum.

> "kenaikan pangkat ada prosedurnya, harus ada pengembangan diri, karya ilmiah, jadi tidak kaya dulu tiap 3 tahun bisa naik. Pengembangan diri ini ya dari diklat. Kepala sekolah mengirim, permintaan dari kantor dikirim, bapak ibu mapel apa gitu untuk mengikuti diklat dari balai diklat surabaya dikirim. Jadi tidak bisa memberikan peran yang lebih gitu. Jadi tidak bisa melakukan diklat sendiri, karena diklat yang sertifikatnya diakui itu ya dari balai diklat. Sekolah

[291] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

> mengeluarkan sertifikat gitu ya gak payu untuk kenaikan pangkat."[292]

Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd menyatakan bahwa:

> "ya menginformasikan, membantu, menjembatani guru dan pihak atas yang bersangkutan. Seperti saya kemarin yang IIIb itu lama tidak turun, kepsek ke kemenag untuk mengusulkan agar segera turun. Ini lama, seharusnya sudah IIIc malah. Ya mungkin maslah administrasi ya, seharusnya sudah IIIc angkatan saya."[293]

Kepala MAN 3 Tulungagung selalu membantu guru dalam kenaikan pangkatnya. Ketika ada masalah kepala MAN 3 Tulungagung berusaha mencari solusinya bahkan sampai mengurusnya kepusat.[294]

2) Kepala sekolah sebagai manager

Tugas kepala sekolah sebagai seorang manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, Kepala Sekolah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama.

Dalam mengelola tenaga pendidikan, salah satu tugas penting yang harus dilakukan Kepala Sekolah adalah

---

[292] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

[293] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[294] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru.

c) Menyusun kepanitiaan kegiatan disekolah

Kepala MAN 3 tulungagung sebagai seorang manajer yang bertugas mengelola sekolah sudah melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam rangka mengelola sumber daya guru, maka sekolah paling tidak menyelenggarakan diklat satu kali dalam setahun. Penyelenggaraan diklat ini tidak lepas dari pengelolaan kepala sekolah yang menghandle acara ini. Kegiatan penyelenggaraan diklat tidak bisa lepas dari kepanitian yang telah di susun oleh kepala sekolah. Kepala sekolah menjadi tolok ukur berhasil tidaknya acara disekolah, baik acara diklat ini maupun acara lainnya. Disinilah peran kepala sekolah sebagai seorang manajer harus dimaksimalkan.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung yang menyatakan bahwa:

> “prinsip harus dari balai diklat atau perguruan tinggi, kalau pelaksanaannya itu kadang kita mengundang perguruan tinggi dan diadakan disini atau mengundang balai diklat diadakan disini. Tapi kalau yang sifatnya kesana gitu balai diklat yang mengundang, balai diklat menyelenggarakan gitu baru kita kesana. Baru kemarin bulan november kalau tidak salah kita

> juga mengadakan pelatiahan pembuatan pedoman guru. Jadi guru itu sebenarnya harus ada pedomannya, jadi guru itu harus mempunyai pedoman untuk dirinya sendiri selama 1 tahun, selain RPP. Jadi semacam timescedule untuk satu tahun lengkap. Jadi kita mengundang balai diklat untuk menyelenggarakan diklat disekolah. Kita hampir setiap tahun itu kita menyelenggarakan minimal 1kali. Pernah juga 2 kali. Jadi kemarin itu sekitar bulan juni akhir tahun kita menyelenggakan diklat pembuatan RPP dan perangakat lain. Lalu yang baru ini kita menyelenggarakan diklat pedoman guru dan motivasi SQ."[295]

Jadi memang kepala MAN 3 Tulungagung sudah menjadi manajer yang baik dalam hal penyusunan kepanitiaan dimana acara diklat dilaksanakan tiap tahunnya.[296]

d) Memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia

Kepala MAN 3 Tulungagung memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia dalam hal ini adalah guru. Program peningkatan mutu ini dapat berupa seminar, workshop, diklat, pelatihan maupun lokarya. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung yang menyatakan bahwa:

---

[295] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[296] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

"prinsip harus dari balai diklat atau perguruan tinggi, kalau pelaksanaannya itu kadang kita mengundang perguruan tinggi dan diadakan disini atau mengundang balai diklat diadakan disini. Tapi kalau yang sifatnya kesana gitu balai diklat yang mengundang, balai diklat menyelenggarakan gitu baru kita kesana. Baru kemarin bulan november kalau tidak salah kita juga mengadakan pelatiahan pembuatan pedoman guru. Jadi guru itu sebenarnya harus ada pedomannya, jadi guru itu harus mempunyai pedoman untuk dirinya sendiri selama 1 tahun, selain RPP. Jadi semacam timescedule untuk satu tahun lengkap. Jadi kita mengundang balai diklat untuk menyelenggarakan diklat disekolah. Kita hampir setiap tahun itu kita menyelenggarakan minimal 1kali. Pernah juga 2 kali. Jadi kemarin itu sekitar bulan juni akhir tahun kita menyelenggakan diklat pembuatan RPP dan perangakat lain. Lalu yang baru ini kita menyelenggarakan diklat pedoman guru dan motivasi SQ."[297]

Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd menambahkan bahwa :

'pernah workshop, diklat, pelatihan-pelatihan. Dari sekolah biasanya, satu tahun sekali, ikut dilembaga lain seperti STKIP juga pernah. Ya pokoknya setiap ada event dan saya bisa ikut ya saya ikut."[298]

Ibu Elis Ernawati, S.Pd menambahkan,

"biasanya kan ada pengembangan diri, maka sekolah mengadakan workshop, maka kan dapat sertivikat, jadi bisa membantu dalam kenaikan pangkat. Pionnya kan bisa digunakan untuk membantu kenaikan pangkat."[299]

---

[297] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[298] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[299] Wawancara dengan Ibu Elis Ernawati, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 08.50

Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha menambahkan bahwa :

> Setiap tahun ada diklat mbk disekolah. Mendatangkan narasumber gitu, diadakan di aula sekolah. Biasanya dari perguruan tinggi, kadang juga dari balai diklat.[300]

Selain diklat yang diadakan oleh sekolah, para guru juga bisa mengikuti diklat dari luar, misalnya dari perguruan tinggi yang mengadakan. Kepala sekolah selalu mendukung untuk guru dalam meningkatkan kualitas dirinya dengan melakukan pengembangan diri.

3) Kepala sekolah sebagai administrator

Tugas di bidang administrasi adalah tugas-tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan bidang garapan pendidikan di sekolah, yang meliputi pengelolaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, sarana-prasarana, dan hubungan sekolah masyarakat. Dari keenam bidang tersebut, bisa diklasifikasi menjadi dua, yaitu mengelola komponen organisasi sekolah yang berupa manusia, dan komponen organisasi sekolah yang berupa benda.

Peran sebagai administrator, kepala sekolah berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi

[300] Wawancara dengan Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha tanggal 18 April 2017 pukul 09.32

di sekolah sehingga efektif dan efisien. Kepala Sekolah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah.

Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha menyatakan bahwa :

> Kalau masalah administrasi sekolah ya sering datang ke kantor, ngobrol mungkin ada masalah apa, monitoring di kantor. Atau mungkin ada tugas di kantor yang belum selesai mengingatkan.[301]

Kepala MAN 3 Tulungagung sudah menjadi administrator yang baik, hal ini terlihat dari kelengkapan administrasi sekolah, mulai dari dokumen sekolah terkait ekstra, maupun kelengkapan administrasi kepegawaian, maupun susunan kepengurusan madrasah, sebagaimana hasil observasi dan dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti.[302]

---

[301] Wawancara dengan Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha tanggal 18 April 2017 pukul 09.32

[302] Observasi peneliti tanggal 21 April 2017

Gambar 4.13

Papan struktur organisasi MAN 3 Tulungagung tahun pelajaran 2016-2017[303]

Gambar 4.14

Papan daftar guru dan jabatannya MAN 3 Tulungagung tahun pelajaran 2016-2017 [304]

[303] Dokumentasi struktur organisasi MAN 3 Tulungagung tahun pelajaran 2016-2017, tanggal 20 April 2017

Gambar 4.15

Piagam penghargaan yang diteriman MAN 3 Tulungagung tahun pelajaran 2016-2017 [305]

Gambar 4.17

Kepala MAN 3 Tulungagung tahun pelajaran 2016-2017 [306]

---

[304] Dokumentasi daftar guru MAN 3 Tulungagung tahun pelajaran 2016-2017, tanggal 20 April 2017

[305] Dokumentasi piagam penghargaan MAN 3 Tulungagung tahun pelajaran 2016-2017, tanggal 20 April 2017

Semua susunan kepegawaian serta struktur sekolah tertata rapi di dinding kantor dan ruang kepala sekolah. Dan juga ada beberapa penghargaan yang diperoleh sekolah yang di abadikan di dinding kantor. Hal ini juga di dukung oleh hasil observasi peneliti di lapangan.[307]

4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti ia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Hal ini berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah untuk mencari hal-hal apa yang masih perlu diperbaiki dan hal-hal apa yang perlu ditingkatkan. Atau secara singkat dapat dikatakan kepala sekolah harus tahu mana yang sudah ada dan belum ada atau hal yang belum maksimal disekolah.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar, besarnya tanggung jawab kepala sekolah dalam pendidikan merupakan tantangan bila dikaitkan dengan mutu pendidikan dewasa kini. Keluhan masyarakat terhadap merosotnya mutu pendidikan seharusnya dapat menjadi refleksi bagi para guru yang tidak kompeten dan profesional. Guru profesional bukan hanya sekedar dapat

---

[306] Dokumentasi kepala MAN 3 Tulungagung Bapak Choirul Huda, M.Ag tahun pelajaran 2016-2017, tanggal 20 April 2017

[307] Observasi tanggal 24 April 2017

menguasai materi dan sebagai alat untuk transmisi kebudayaan tetapi dapat mentransformasikan pegetahuan, nilai dan kebudayaan kearah yang dinamis yang menuntut produktifitas yang tinggi dan kualitas karya yang bermanfaat.

Dalam konteks ini sebenarnya kepala sekolah sebagai supervisor berperan dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan, misalnya seperti masalah kurang pahamnya tujuan pendidikan, tujuan kulikuler, serta tujuan instruksional dan operasional. Sehingga peran kepala sekolah yang sangat besar dalam meningkatkan mutu pendidikan akan dapat tercapai jika semua permasalahan yang dihadapi disekolah dapat dipecahkan dengan baik.

Sebagai supervisor, kepala sekolah MAN 3 Tulungagung melaksanakan 3 program supervisi, yaitu:

a) Memiliki program supervisi KBM

Kemampuan mengajar guru menjadi jaminan tinggi rendahnya kualitas layanan belajar. Kegiatan supervisi menaruh perhatian utama para guru,hasil dari supervisi bisa digunakan untuk memperbaiki kualitas guru dalam pengajaran. Sehingga terjadi perubahan perilaku akademik pada muridnya yang pada gilirannya akan

meningkatkan mutu hasil belajarnya. Oleh karena itu, pendidikan haruslah diawasi atau disupervisi oleh supervisor yang yang handal yaitu kepala sekolah dan pengawas. Pengawasan di sini adalah pengawasan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja para pendidik dan pegawai sekolah lainnya dengan cara memberikan pengarahan-pengarahan yang baik dan bimbingan kepada para guru dan staf.

Kepala sekolah MAN 3 Tulungagung adalah supervisor yang baik. Kepala sekolah selalu memperhatikan guru dalam memperbaiki kualitas mengajarnya. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Ibu Machsusiyah, S.Pd

> "sering, bekerjasama dengan pihak luar untuk diklat, mendatangkan narasumber. Diadakan di aula sekolah. Setahun sekali pasti ada selain kegiatan lain. Disini bahkan semua kelas ada CCTV. Dulu ketika ada yang mencuri, ya ketahuan dilihat dari CCTV. Kepala kadang juga memantau kegiatan KBM dari ruangannya, cukup dilihat dari CCTV."[308]

Pendapat serupa disampaikan juga oleh Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

[308] Wawancara dengan Ibu Machsusiyah, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 9 April 2017, pukul 11.45

> "supervisi kan ada 3. Pertama supervisi perangkat pembelajaran, itu kita supervisi setiap awal tahun ajaran baru., RPP,PROTA, PROMES dll itu dilengkapi, kita tentukan paling lambat kapan, 5 agustus misalnya. Yang kedua supervisi proses pembelajaran, suatu ketika saat senggang gitu saya masuk ke kelas, atau sidak diruang guru sana, mana persiapannya, rppnya mana saya catat. Ya sifatnya mendadak kalau supervisi proses pembelajaran. Yang ketiga supervisi ketertiban bapak ibu guru, kalau ini setiap hari, dengan melihat jurnal, absen, kehadiran pagi siapa yang sering terlambat dan lain sebagainya. Hal ini kita gunakan untuk menilai bapak ibu guru. Dengan menggunakan fngerprint juga."[309]

Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum juga menyatakan:

> "ya kepala sekolah masuk ke kelas, mendadak, kalau terjadwal kan guru sudah siap-siap kan. Ya sekali-kali keliling terus masuk ke kelas."[310]

Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd menambahkan,

> "dilngkungan internal meskipun belum terlalu rutin ya tetap ada, tapi tidak rutin lah. Kepsek melihat dari jauh, mengawasi, ya melakukan pengawasan aja. Kalau dari kemenag kan mereka sudah punya jadwal ya untuk kesana-kesini."[311]

Dari hasil observasi juga menunjukan bahwa kepala sekolah selalu melakukan pengawasan proses KBM,

---

[309] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[310] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

[311] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

baik dengan mendadak masuk ke kelas, melalui guru piket maupun memperhatikan dari jauh.[312]

b) Memiliki program supervisi perangkat pembelajaran

Pengawasan terhadap perangkat pembelajaran ini bisa dilakukan dengan melakukan supervisi perangkat pembelajaran. Perangkat pembelajaran ini berupa RPP, PROTA, PROMES, dan kelengkapan pembelajaran yang lain. Di MAN 3 Tulungagung kepala sekolah sudah melaksanakan supervisi perangkat pembelajaran dengan baik yang dilakukan setiap tahun ajaran baru, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "supervisi kan ada 3. Pertama supervisi perangkat pembelajaran, itu kita supervisi setiap awal tahun ajaran baru., RPP,PROTA, PROMES dll itu dilengkapi, kita tentukan paling lambat kapan, 5 agustus musalnya. Yang kedua supervisi proses pembelajaran, suatu ketika saat senggang gitu saya masuk ke kelas, atau sidak diruang guru sana, mana persiapannya, rppnya mana saya catat. Ya sifatnya mendadak kalau supervisi proses pembelajaran. Yang ketiga supervisi ketertiban bapak ibu guru, kalau ini setiap hari, dengan melihat jurnal, absen, kehadiran pagi siapa yang sering terlambat dan lain sebagainya. Hal ini kita gunakan untuk menilai bapak ibu guru. Dengan menggunakan fngerprint juga."[313]

[312] Observasi peneliti tanggal 24 April 2017

[313] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd,

> "ya ketika ajaran baru mengumpulkan RPP, PROTA, PROMES, DLL. Kepsek juga selalu mengingatkan. Kalau sudah deadline ayo segera mengumpulkan."[314]

Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum menyatakan,

> "ya setiap tahun itu, setiap ajaran baru semua perangkat pembelajaran harus dikumpulkan."[315]

Disini kepala MAN 3 Tulungagung sudah melakkan program supervisi perangkat pembelajaran tiap tahunnya. Dan tidak lupa selalu mengingatkan para guru untuk segera mengumpulkan perangkat pembelajaran ketika mendekati *deadline* nya.[316]

c) Memiliki program supervisi kehadiran

Disiplin terhadap kehadiran adalah salah satu tugas guru untuk menjadi contoh semua peserta didiknya. Kedisiplinan guru dapat dilihat dari absensi, jurnal maupun keterlambatan guru. Namun kepala MAN 3 Tulungagung sangat memperhatikan ketertiban guru. Kepala MAN 3 Tulungagung selalu memantau

---

[314] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[315] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

[316] Observasi peneliti tanggal 24 April 2017

ketertiban guru di sekolahnya, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "supervisi kan ada 3. Pertama supervisi perangkat pembelajaran, itu kita supervisi setiap awal tahun ajaran baru., RPP,PROTA, PROMES dll itu dilengkapi, kita tentukan paling lambat kapan, 5 agustus musalnya. Yang kedua supervisi proses pembelajaran, suatu ketika saat senggang gitu saya masuk ke kelas, atau sidak diruang guru sana, mana persiapannya, rppnya mana saya catat. Ya sifatnya mendadak kalau supervisi proses pembelajaran. Yang ketiga supervisi ketertiban bapak ibu guru, kalau ini setiap hari, dengan melihat jurnal, absen, kehadiran pagi siapa yang sering terlambat dan lain sebagainya. Hal ini kita gunakan untuk menilai bapak ibu guru. Dengan menggunakan fngerprint juga."[317]

Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha menambahkan bahwa :

> Kedisiplinan bagus. Beliau selalu datang pagi-pagi. Ya untuk memberi contoh bagi guru, staf maupun siswa. Kalau ada guru yang kurang disiplinYa di tegur, misal ada guru yang bolos dalam arti tidak masuk tanpa izin pasti ditanyakan ke teman-teman. Selalu mengontrol. Kan ada fingerprint juga.[318]

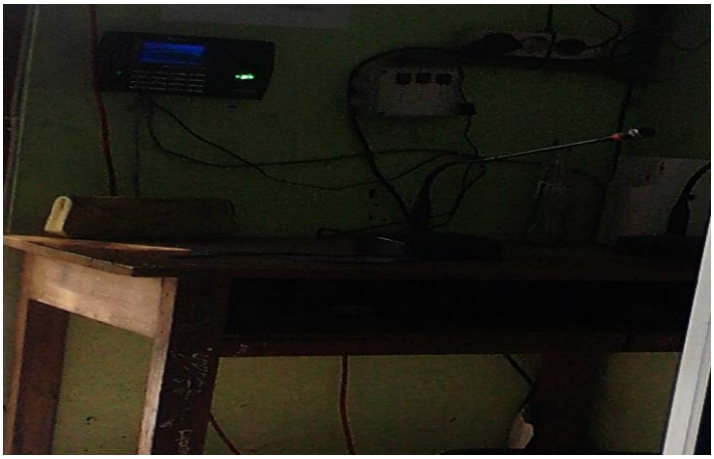
Ketertiban guru selalu menjadi perhatian utama kepala MAN 3 Tulungagung. Karena hal ini sangat mempengaruhi proses KBM. Ketika ada guru yang kurang tertib akan segera ditegur. Ketertiban guru juga

---

[317] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[318] Wawancara dengan Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha tanggal 18 April 2017 pukul 09.32

dapat dipantau dengan fingerprint, sebagaimana hasil observasi peneliti dilapangan.[319]



Gambar 4.17

Alat fingerprint MAN 3 Tulungagung tahun pelajaran 2016-2017[320]

5) Kepala sekolah sebagai *leader*

Sebagai seorang pemimpin (*leader*), kepala sekolah MAN 3 Tulungagung dalam mengembangkan sekolah harus mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya sehingga ia dapat melakukan kerja sama yang baik dan membuka komunikasi dua arah serta mendelegasikan tugas apabila dipandang perlu untuk di delegasikan. Dalam suatu organisasi untuk melakukan kerjasama yang baik itu dibutuhkan adanya komunikasi, dimana komunikasi ini

[319] Observasi tanggal 24 April 2017
[320] Dokumentasi alat fingerprint MAN 3 Tulungagung, tanggal 20 April 2017

dilakukan untuk mendukung kelancaran aktifitas dalam bekerjasama.

Keberhasilan seorang pemimpin itu dapat dilihat dari produktivitas dan prestasi yang telah dicapainya serta dinilai dari kebaikannya sehubungan dengan pelaksanaan kegiatannya di sekolah, karena itu perlu diciptakan pemimpin yang efektif dan baik budi pekertinya.

a) Mengambil keputusan yang adil dan bijak

Kebijakan sangat dekat sekali dengan fungsi kepala sekolah sebagai seorang *leader*. Sebagai seorang *leader* sangat penting untuk bisa mengambil kebijakan yang adil dan bijak. Sehingga kebijakan itu tidak subyektif melainkan objektif, bermanfaat bagi kenyakan orang dan bukan menguntungkan segelintir orang. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "kita lihat dulu masalahnya apa, kadang mengambil keputusan itu ada yang memerlukan banyak pertimbangan dari teman yang lain, ada yang cukup kita angan-angan sendiri, ya prinsipnya bagaimana keputusan yang diambil itu mempunyai manfaat sebanyak mungkin kepada orang banyak. Tidak mungkin semua keputusan semua kebijakan menguntungkan semuanya. Pertimbangan utamanya bagaimana bisa bermanfaat untuk kebanyakan orang. Kalau ada satu dua yang mungkin tidak diuntungkan atau bahkan sedikit ada dirugikan itu wajar. Ya kita

> sadarkan bagi yang mungkin tidak diuntungkan atau bahkan sedikit dirugikan bahwa keputusan ini bermanfaat bagi orang banyak. Yang kedua kita sebagai lembaga pemerintah atau negeri harus tetap patuh pada peraturan perundangan. Jadi misal ada sesuatu ya kita sinkronkan pada peraturan perundangan. Baru ketika tidak ada diperaturan perundangan ya namanya kebijakan kita usahakan yang tidak melanggar perundangan. Kalau kita kaitkan dengan agama kan selama tidak ada larangan berarti kan boleh. Kalau perintah kan harus dilakukan. Kebijakan kearah situ arahnya."[321]

Pendapat serupa disampaikan oleh Ibu Elis Ernawati, S.Pd

> "dalam mengambil kebijakan sudah bijak dan adil."[322]

Kepala MAN 3 Tulungagung sudah bijak dan adil dalam mengambil keputusan. Hal ini juga sudah disampaikan oleh guru di sekolahnya. Ketika mengambil kebijakan ada banyak hal yang patut untuk dipertimbangkan.[323] Namun yang terpenting adalah bagaimana agar kebijakan itu bermanfaat bagi kebanyakan orang.

b) Dapat dijadikan panutan dan teladan

---

[321] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[322] Wawancara dengan Ibu Elis Ernawati, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 08.50

[323] Observasi peneliti tanggal 24 April 2017

Bagi seorang pemimpin juga sangat penting untuk memberi teladan bagi bawahannya. Begitu pula yang sudah dilakukan oleh kepala MAN 3 Tulungagung, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "yang penting selaku manajer itu memberi contoh. Jadi ketika kita masuk sekolah jam 6.45 maka jam 6.30 atau paling lambat jam 6.45 harus sudah sampai disekolah. Itu yang paling pokok menjadi seorang manajer itu adalah memberi contoh. Kemudian kalau tidak memberi contoh apapun yang disampaikan itu ya isapan jempol namanya. Kita beri contoh dulu. Minimal kalau disekolah itu memberi contoh datang pagi. Yang kedua pulang juga begitu, yang paling baik itu kita kan ada cek in dan cek out ya sebelum jam pulang kita sudah harus ada disekolah. Misal ada acara di kemenag kalau memungkinkan kita kembali kesekolah, kalau tidak memungkinkan kita harus memberitahu kesekolah. Jadi tetap kontak. Kita sudah sepakati bersama bahwa ketika tidak masuk itu harus ada keterangan, bukan tidak masuk terus ditinggal brung. Tidak ada izin tidak ada tugas."[324]

Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha menambahkan bahwa :

> Kedisiplinan bagus. Beliau selalu datang pagi-pagi. Ya untuk memberi contoh bagi guru, staf maupun siswa. Kalau ada guru yang kurang disiplinYa di tegur, misal ada guru yang bolos dalam arti tidak masuk tanpa izin pasti

[324] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

> ditanyakan ke teman-teman. Selalu mengontrol. Kan ada fingerprint juga.[325]

Walaubagaimanapun juga kepala sekolah adalah sosok panutan. Ketika kepala sekolah telah menanamkan nilai disiplin bagi bawahannya dengan memberi contoh datang lebih pagi misalnya itu akan jauh lebih baik daripada motivasi untuk bersikap disiplin sedangkan kepala sekolah tidak memberi contoh. Berdasarkan hasil pengamatan langsung oleh peneliti di lapangan, kepala sekolah memberi contoh datang lebih pagi dan berusaha berada disekolah sebelum jam pulang.[326]

6) Kepala sekolah sebagai motivator

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik berbeda-beda, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus dari pimpinannya (Kepala Sekolah) dalam mengembangkan karir dan profesionalitasnya. Kepala Sekolah sebagai motivator berarti bagaimana ia memiliki kemampuan mengatur lingkungan sekolah, sehingga tercipta suasana yang kondusif bagi pelaksanaan proses pembelajaran. Bagaimana ia memiliki kemampuan mengatur keharmonisan antara sesama guru, karyawan, guru dan karyawan, antara sekolah dan lingkungannya.

---

[325] Wawancara dengan Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha tanggal 18 April 2017 pukul 09.32

[326] Observasi peneliti tanggal 24 April 2017

Kepala madrasah MAN 3 Tulungagung merupakan motivator yang baik, tidak hanya bisa menjadi pemimpin, beliau juga pandai menggugah hati guru-guru dengan pendekatan dari hati kehati dengan sentuhan hati, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepa Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "untuk disiplin kita punya supervisi, untuk karirnya ya motivasi melalui rapat, ceramah, sentuhan hati, ya bahwa kita bekerja untuk ibadah. Jadi kita tidak terlalu menerapkan sistem punishment. Justru lebih ke sentuhan hati. Karena punishment itu menurut saya ketika saya rapat keluar selesai ya sudah tapi kalau sentuhan hati insyallah kita rapat keluar disini akan tetap jalan. Apalagi kepala sekolah itu dalam satu minggu tidak keluar Cuma satu maupun 2 hari. Tapi kalau sudah terlalu gitu ya kita juga menerapkan punishment, tapi punishment yang pernah saya lakukan ya tidak sampai terlalu, ya paling Cuma pembebasan beberapa tugas. Misalnya panitia-panitia itu sudah tidak dipercaya dalam tugas lagi. Teguran saja sebenarnya sudah dalam maknanya. Bahkan saya itu jarang sekali menegur guru secara pribadi dipanggil gitu. Ya mungkin bersama-sama ketika rapat setiap moment apa gitu. Kita adakan rapat evaluasi untuk keseluruhan 1 sampai satu setengah jam. Ya kita beritahu bahwa tugas kita adalah mendidika anak."[327]

Hal ini juga didukung dengan hasil observasi peneliti di lapangan yang menunjukkan bahwa Bapak Choirul Huda, M.Ag memang lebih melakukan motivasi

[327] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepa Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

dari hati kehati dari pada memberikan hukuman bagi para guru.[328]

a) Mengatur lingkungan sekolah yang kondusif

Lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja guru. Lingkungan kerja yang kondusif akan membuat gurur lebih bersemangat dalam bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

Ukuran keberhasilan Kepala Sekolah dalam menjalankan peran dan tugasnya sebagai motivator adalah dengan mengukur kemampuan dia dalam menciptakan ”iklim kerja”, dengan mempengaruhi, mengajak, dan mendorong guru, siswa, dan staf lainnya untuk menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. Terciptanya iklim kerja yang kondusif, tertib, lancar, dan efektif tidak terlepas dari kapasitasnya sebagai pimpinan sekolah. Dengan demikian, pembinaan yang intensif dari Kepala Sekolah dapat meningkatkan kinerja yang dilakukan oleh guru di sekolah.

Kepala MAN 3 Tulungagung sudah melaksanakan tugasnya dalam menciptakan lingkungan yang kondusif,

[328] Observasi tanggal 24 April 2017

hal ini tercermin dari hasil wawancara peneliti dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd

> "iya, sudah kayak dulur, rumah kedua. Kondusif sekali."[329]

Pendapat serupa juga disampaikan oleh Ibu Elis Ernawati, S.Pd

> "enak, semua guru seperti keluarga. Sudah kondusif."[330]

Kepala madrasah Bapak Choirul Huda, M.Ag juga menyampaikan hal serupa,

> "iya alhamdulillah sudah kondusif. Disini kadang ibu-ibu itu ada sarapan pagi bareng ada yang bawa siapa gitu. Tanpa dijadwal ada saja. Kadang ketika dirumah sedang musim apa juga ada yang bawa kesekolah. Hampir setiap hari."[331]

Hal ini juga didukung oleh hasil observasi peneliti di lapangan bahwa suasana lingkungan sekolah memang sudah kondusif. Para guru bercengkrama renyah di ruang guru dan terlihat nyaman dalam bekerja.[332]

b) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan guru

---

[329] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[330] Wawancara dengan Ibu Elis Ernawati, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 08.50

[331] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[332] Observasi tanggal 24 April 2017

Kepala MAN 3 Tulungagung sebagai motivator juga dapat menciptakan hubungan yang harmonis dengan guru dan antar guru. Suasana kekeluargaan sangat tercermin diantara mereka, sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Elis Ernawati, S.Pd

> "enak, semua guru seperti keluarga. Sudah kondusif."[333]

Pendapat serupa disampaikan oleh Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd

> "iya, sudah kayak dulur, rumah kedua. Kondusif sekali."[334]

Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha menambahkan bahwa :

> Bagus mbak, ramah juga dengan semua guru dan staf. Beliau juga tegas. Biasanya ketika rapat, atau ketika upacara gitu. Kan kepala juga dekat dengan guru, terkadang juga ketika ngobrol gitu memberi motivasi.[335]

Keadaan ini juga didukung oleh observasi peneliti di lapangan. Keadaan ruang guru maupun kantor memang

---

[333] Wawancara dengan Ibu Elis Ernawati, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 08.50

[334] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[335] Wawancara dengan Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha tanggal 18 April 2017 pukul 09.32

sudah seperti rumah kedua. Semua berhubungan seperti keluarga, akrab dan tanpa jarak.[336]

c) Dapat memotivasi secara personal maupun kelompok

Motivasi dan bimbingan bisa dilakukan secara personal maupun kelompok. Motivasi secara personal bisa dengan bimbingan pribadi di kantor kepala madrasah maupun ruang BK. Sedangkan motivasi secara kelompok bisa dilakukan ketika ada rapat maupun upacara.

Kepala MAN 3 Tulungagung telah melaksanakan motivasi baik secara kelompok maupun personal, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "untuk disiplin kita punya supervisi, untuk karirnya ya motivasi melalui rapat, ceramah, sentuhan hati, ya bahwa kita bekerja untuk ibadah. Jadi kita tidak terlalu menerapkan sistem punishment. Justru lebih ke sentuhan hati. Karena punishment itu menurut saya ketika saya rapat keluar selesai ya sudah tapi kalau sentuhan hati insyallah kita rapat keluar disini akan tetap jalan. Apalagi kepala sekolah itu dalam satu minggu tidak keluar Cuma satu maupun 2 hari. Tapi kalau sudah terlalu gitu ya kita juga menerapkan punishment, tapi punishment yang pernah saya lakukan ya tidak sampai terlalu, ya paling Cuma pembebasan beberapa tugas. Misalnya panitia-panitia itu sudah tidak dipercaya dalam tugas lagi. Teguran saja sebenarnya sudah dalam maknanya. Bahkan saya itu jarang sekali

[336] Observasi tanggal 24 April 2017

> menegur guru secara pribadi dipanggil gitu. Ya mungkin bersama-sama ketika rapat setiap moment apa gitu. Kita adakan rapat evaluasi untuk keseluruhan 1 sampai satu setengah jam. Ya kita beritahu bahwa tugas kita adalah mendidika anak.[337]

Pendapat serupa disampaikan oleh Bapak Tri Winoto, S.Pd

> "ya selalu momotivasi, misal 2 Minggu sekali ketika upacara hari senin."[338]

Menurut Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd, kepala madrasah memang selalu memotivasi para guru,

> "kalau menurut saya kepsek mendukung sekali ya, memotivasi kita untuk mengembangkan diri. Memotivasi sekali. enak orangnya, suka memotivasi, friendly. ya ketika rapat, ya personal tapi tidak mesti semua orang. Kalau ketika rapat mesti memotivasi semua guru dan staf."[339]

Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha menambahkan bahwa :

> Bagus mbak, ramah juga dengan semua guru dan staf. Beliau juga tegas. Biasanya ketika rapat, atau ketika upacara gitu. Kan kepala juga dekat dengan guru, terkadang juga ketika ngobrol gitu memberi motivasi.[340]

Disini terlihat memang kepala MAN 3 Tulungagung sangat memperhatikan stafnya, selalu memotivasi untuk menjadi guru yang berkinerja bagus.

---

[337] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[338] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

[339] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[340] Wawancara dengan Bapak Irfanin Naja selaku pegawai Tata Usaha tanggal 18 April 2017 pukul 09.32

b. Peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di MAN 3 Tulungagung

1) Peran kepala sekolah dalam permulaan karir guru

Tahapan permulaan karir dimulai ketika pegawai baru khususnya dalam hal ini adalah guru baru yang baru bergabung dengan sebuah lembaga pendidikan (sekolah). Dalam tahap ini pegawai baru masih mempelajari organisasi, mulai beradaptasi, dan mulai membuat dirinya nyaman untuk bekerja.

Peran kepala MAN 3 Tulungagung sebagai seorang motivator sangat berperan penting dalam tahap awal karir.Awal karir merupakan tahap dimana guru baru menyesuaikan diri terhadap lingkungan baru, mempelajarinya dan membuat dirinya merasa nyaman untuk bekerja. Sebagai seorang motivator kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, nyaman, dan tenang. Kepala sekolah sebagai motivator dapat dilihat dari segi penciptaan iklim kerja yang kondusif, menjalin hubungan yang harmonis dengan guru serta pemberian bimbingan ataupun motivasi baik secara kelompok maupun personal.

Kepala MAN 3 Tulungagung sangat membantu guru baru untuk bisa beradaptasi dengan lingkungan baru.

Kepala MAN 3 Tulungagung sudah melaksanakan tugasnya dalam menciptakan lingkungan yang kondusif, hal ini tercermin dari hasil wawancara peneliti dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd

> "iya, sudah kayak dulur, rumah kedua. Kondusif sekali."[341]

Pendapat serupa juga disampaikan oleh Ibu Elis Ernawati, S.Pd

> "enak, semua guru seperti keluarga. Sudah kondusif."[342]

Kepala madrasah Bapak Choirul Huda, M.Ag juga menyampaikan hal serupa,

> "iya alhamdulillah sudah kondusif. Disini kadang ibu-ibu itu ada sarapan pagi bareng ada yang bawa siapa gitu. Tanpa dijadwal ada saja. Kadang ketika dirumah sedang musim apa juga ada yang bawa kesekolah. Hampir setiap hari."[343]

Hal ini juga didukung oleh hasil observasi peneliti di lapangan bahwa suasana lingkungan sekolah memang sudah kondusif. Para guru bercengkrama renyah di ruang guru dan terlihat nyaman dalam bekerja.[344]

---

[341] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[342] Wawancara dengan Ibu Elis Ernawati, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 08.50

[343] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[344] Observasi tanggal 24 April 2017

Kepala MAN 3 Tulungagung sebagai motivator juga dapat menciptakan hubungan yang harmonis dengan guru dan antar guru. Suasana kekeluargaan sangat tercermin diantara mereka, sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Elis Ernawati, S.Pd

> "enak, semua guru seperti keluarga. Sudah kondusif."[345]

Pendapat serupa disampaikan oleh Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd

> "iya, sudah kayak dulur, rumah kedua. Kondusif sekali."[346]

Keadaan ini juga didukung oleh observasi peneliti di lapangan. Keadaan ruang guru maupun kantor memang sudah seperti rumah kedua. Semua berhubungan seperti keluarga, akrab dan tanpa jarak.[347]

Motivasi dan bimbingan bisa dilakukan secara personal maupun kelompok. Motivasi secara personal bisa dengan bimbingan pribadi di kantor kepala madrasah maupun ruang BK. Sedangkan motivasi secara kelompok bisa dilakukan ketika ada rapat maupun upacara.

---

[345] Wawancara dengan Ibu Elis Ernawati, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 08.50

[346] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[347] Observasi tanggal 24 April 2017

Kepala MAN 3 Tulungagung telah melaksanakan motivasi baik secara kelompok maupun personal, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "untuk disiplin kita punya supervisi, untuk karirnya ya motivasi melalui rapat, ceramah, sentuhan hati, ya bahwa kita bekerja untuk ibadah. Jadi kita tidak terlalu menerapkan sistem punishment. Justru lebih ke sentuhan hati. Karena punishment itu menurut saya ketika saya rapat keluar selesai ya sudah tapi kalau sentuhan hati insyallah kita rapat keluar disini akan tetap jalan. Apalagi kepala sekolah itu dalam satu minggu tidak keluar Cuma satu maupun 2 hari. Tapi kalau sudah terlalu gitu ya kita juga menerapkan punishment, tapi punishment yang pernah saya lakukan ya tidak sampai terlalu, ya paling Cuma pembebasan beberapa tugas. Misalnya panitia-panitia itu sudah tidak dipercaya dalam tugas lagi. Teguran saja sebenarnya sudah dalam maknanya. Bahkan saya itu jarang sekali menegur guru secara pribadi dipanggil gitu. Ya mungkin bersama-sama ketika rapat setiap moment apa gitu. Kita adakan rapat evaluasi untuk keseluruhan 1 sampai satu setengah jam. Ya kita beritahu bahwa tugas kita adalah mendidika anak.[348]

Pendapat serupa disampaikan oleh Bapak Tri Winoto, S.Pd

> "ya selalu momotivasi, misal 2 Minggu sekali ketika upacara hari senin."[349]

---

[348] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[349] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

Menurut Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd, kepala madrasah memang selalu memotivasi para guru,

> "kalau menurut saya kepsek mendukung sekali ya, memotivasi kita untuk mengembangkan diri. Memotivasi sekali. enak orangnya, suka memotivasi, friendly. ya ketika rapat, ya personal tapi tidak mesti semua orang. Kalau ketika rapat mesti memotivasi semua guru dan staf."[350]

Disini terlihat memang kepala MAN 3 Tulungagung sangat memperhatikan kepada guru, selalu memotivasi untuk menjadi guru yang berkinerja bagus. Terjadi kedekatan antara atasan dan bawahan, sehingga tidak ada suasana yang canggung antara kepala madrasah dengan guru. Yang ada hanyalah keakraban dan kekeluargaan.

2) Peran kepala sekolah dalam pertengahan karir guru

Tahapan pertengahan karir adalah tahap kedua dalam karir yang ditandai dengan adanya pengalaman baru, penugasan khusus, transfer dan promosi serta kesempatan jenjang karir yang lebih tinggi. Dalam tahap ini pegawai mulai memiliki kompetensi dan ketrampilan yang tinggi. Kompetensi ini bisa di dapat melalui diklat maupun non diklat serta mengikuti seminar, lokarya, pelatihan maupun kegiatan pengembangan yang lainnya.

a) Penugasan

[350] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

Di jenjang pendidikan menengah seperti SMA/SMAN ataupun MA/MAN terdapat guru mata pelajaran yang memiliki tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak secara penuh dalam pembelajaran pada satu mata pelajaran tertentu.

Peran kepala sekolah sebagai seorang manajer sangat berperan dalam hal penugasan ini. bagaimana dia mengelola kepegawaiannya agar semua mendapatkan hak yang sesuai dengan adil dan bijaksana.

Kepala SMAN 1 Ngunut sebagai seorang manajer memang telah mengelola bidang kepegawaiannya dengan baik. Hal ini terbukti bahwa semua guru memiliki jam mengajar yang sesuai dengan kebutuhan. Guru PNS yang harus mengajar minimal 24 jam perminggu sudah terpenuhi semua, bahkan guru GTT memiliki jam mengajar yang banyak. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "sudah 24 jam semua, jadi begini guru itu ada yang sudah sertifikasi ada yang belum. Untuk guru yang sudah sertifikasi diprioritaskan 24 jam semua. Bagi yang belum sertifikasi misal yang belum 24 jam maka diberi tambahan yang sesuai dengan kemampuannya. Misal guru ekonomi, kan

ada prakarya ekonomi untuk tambahan agar bisa24 jam, walaupun belum 24 jam kan tidak mempengaruhi. Tapi alhamdullah semua guru negeri disini sudah sertifikasi. Sehingga guru swasta yang kurang lebih ada 14 kan gampang ngaturnya, misal belum 24 ja kan rapopo. Mudah ngaturnya. Alhamdulillah semua cukup. Jadi tidak ada guru yang kekurangan jam, atau kurang jam dan minta kesana kemari untuk melengkapi jam. Bahkan kita punya beberapa guru sukuan dalam rangka untuk mengisi jam yang masih kurang. Ini yang paling kecil jam GTT saja 18 jam."[351]

Pendapat serupa juga disampaikan oleh Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd

"sudah ngajar 24 jam, semua PNS kan wajib 24 jam, kalau GTT tergantung mata pelajrannya, biasanya GTT itu pembagian. kalau GTT belum 24 jam tidak masalah, kan yang minimal 24 jam itu PNS yang sudah sertifikasi dan GTT yang sudah sertifikasi. Kalau belum ya tidak masalah. Tapi disini saya lihat jamnya banyak-banyak karena kelasnya banyak muridnya banyak, bisa mendapat jam banyak walaupun GTT."[352]

Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum menambahkan,

"iya sudah bahkan ada yang lebih. Antara guru dan siswa dilihat perbandingannya masih mencukupi untuk memenuhi 24 jam. GTT pun juga banyak jamnya. GTT geografi, sosiologi, kimia, matematika, ketrampilan dll."[353]

Kepala MAN 3 Tulungagung sudah memaksimalkan perannya sebagai seorang pengelola

[351] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[352] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[353] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

(manajer) yang handal, tidak hanya dalam bidang kepegawaian saja tetapi juga dibidang penerimaan siswa baru, dari tahun ke tahun jumlah siswa baru semakin meningkat,[354] sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Ibu Elis Ernawati, S.Pd

> "tidak ada yang kekurangan jam, GTT juga ngajar banyak-banyak. Tp ada juga yang ngajar diluar, bu fitri biologi ngajar juga di sekolah lain.bagus, makin berkembang, sejak pak huda ini siswanya tambah banyak."[355]

b) Promosi

Promosi ini 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. Promosi ini nantinya akan terkait dengan kenaikan pangkat /atau kenaikan jenjang jabatan fungsional. Jenjang jabatan fungsional guru dari yang terrendah sampai dengan yang tertinggi, yaitu Guru Pertama, Guru Muda, Guru Madya, dan Guru Utama.

(1) Peran kepala sekolah sebagai seorang *leader*

[354] Observasi peneliti tanggal 24 April 2017

[355] Wawancara dengan Ibu Elis Ernawati, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 08.50

Pengurus sekolah bukanlah orang biasa. Mereka adalah orang pilihan yang kompeten dibidangnya masing-masing. Untuk menjadi wakil kepala sekolah memang tidak mudah, harus berkualifikasi sesuai persyaratan dan prosedur yang telah ditentukan, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "kalau pengurus sekolah itu penunjukan, pertimbangannya yang pertama adalah kemampuan guru dalam melakukan tugasnya keseharian. Sebenarnya guru itu kan ketok, oh ini sukanya di komputer, orang ini demene ngurusi bocah, wong iki demene ngurusi kurikulum, itu kan tampak. Oh ini misal evaluasi demen, oh berrti ini masuk ke kurikulum, oh wong iki suka ngurusi siswa, enek bocah nek dalan gampang nakoni misalnya oh bererti masuk ke pembina OSIS, kesiswaan,dsb. Oh guru ini lak enek jendela reget gampang umih, woh matuke masuk nek sarana prasarana.jadi itu menurut kemampuan sehari-hari. Yang kedua pangkat, karena untuk menduduki jabatan tertentu harus berpangkat tertentu, yang minimal IIIc. Jadi walaupun keseharian sregep tapi pangkatnya belum memenuhi tidak bisa menjadi waka, paling menjadi pembina dibawah waka.pembina OSIS, pembina ketertiban, ada pembina yang lain. Jadi sbelum ke waka kita arahkan jadi pembina dulu ketika pangkat belum memenuhi usia belum memenuhi kita jadikan pembina dulu. nah untuk kurikulum memang ada asisten atau pembantu, jadi bahasanya beda-beda masing-masing lembaga. Pembantu waka kurikulum biasanya 2, jadi yang satu dari pihak guru yang satu dari

> kantor. Nah kalau sini seperti itu. Kalau dilembaga lain tidak mesti sama. Makanya kalau asisten itu kalau di kesiswaan sama dengan pembina. Pembina ekstra pembina OSIS, kalau asisten kesiswaan kan gak ada. Tapi itu lain lho ya dengan guru ekstra, jadi kalau guru ekstra itu kan cenderung pada materinya, kalau pembina itu pada konsep pelaksanaannya."[356]

Selain untuk menjadi pengurus sekolah, kepala MAN 3Tulungagung juga berperan sebagai *leader* dalam menunjuk pembina maupun guru ekstra. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "untuk menjadi seorang pembina ekstra misalnya, pertimbangan yang pertama keahlian sesuai dengan ekstra, misalnya ekstra pramuka ya dilihat dulu guru itu ketika menjadi pelajar bagaimana. Yang kedua tentunya dengan bukti fisik, punya sertifikat apa, ketiga tentu memiliki keaktifan apa di sekolah ini. Jadi dilihat keaktifannya dulu dan sekarang. Soale sok-sok biyen sregep terus saiki nek omah ndwe pitik akeh maleh gak sregep. Jadi dilihat keaktifan dilembaga ini. Jadi ada 3 hal yang kita pertimbangkan. Atau secara singkat untuk menjadi pembina ekstra itu ada kemampuan dan kemauan. jadi gini, guru ekstra ada yang hanya ekstra saja disini, tidak mengajar dikelas. Misal drumband itu tidak mengajar dikelas, pramuka juga. Tidak mengajar dikelas. Jadi kalau pembina itu pasti guru disini, tapi untuk guru ekstra itu ya pengajar ekstra saja. Untuk guru negri maupun swasa itu ada yang ikut membina ekstra.

[356] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

> Misalnya guru GTT TIK itu juga membina dan mengajar drumband. Tapi untuk guru negeri tidak ada yang mengajar ekstra. Misal drumband, qira'at itu kan belum tentu mereka memiliki kualifikasi mengajar secara umum."[357]

Pendapat serupa disampaikan oleh Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum,

> "tidak tentu, kita melihat kompetensi dari guru itu. Kalau tidak berkompetensi tidak memiliki keahlian dibidang itu ya tidak kita tempatkan menjadi pembina ekstra. Tp ada juga GTT yang menjadi pembina ekstra, di olahraga misalnya."[358]

Kepala MAN 3 Tulungagung yang menunjuk guru tertentu yang berkompeten di bidang tertentu merupakan salah satu perannya sebagai seorang *leader*. Seorang pemimpin sekolah berwenang dalam menunjuk guru untuk melakukan tugas tertentu dan dalam hal ini adalah menunjuk guru untuk menjadi pembina ekstrakurikuler maupun menjadi wakil kepala sekolah.

(2) Peran kepala sekolah sebagai seorang administrator

Secara administratif wakil kepala sekolah akan mendapat SK yang disusun dan di sahkan oleh kepala

[357] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[358] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

sekolah. Jadi dalam promosi menjadi wakil kepala sekolah dan pembina ekstra maka peran yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah peran sebagai *leader* dan juga administrator. Kepala sekolah sebagai leader berwenang menilai dan menunjuk siapa yang berkompeten dibidangnya dan diadministrasikan sesuai dengan ketentuan.

c) Kenaikan pangkat

Untuk kenaikan pangkat tiap jenjang jabatan memiliki angka kredit yang berbeda-beda. Kenaikan pangkat dan jabatan fungsional guru dalam rangka pengembangan karir merupakan gabungan dari angka kredit unsur utama dan penunjang yang ditetapkan.

Dalam hal ini kepala sekolah sangat berperan aktif dalam pemenuhan angka kredit guru. Ada beberapa hal yang bisa dilakukan untuk memenuhi persyaratan angka kredit dalam kenaikan pangkat. Bisa dengan workshop, diklat, pelatihan, lokarya, pendidikan lanjut dan masih banyak lagi yang sudah tercantum dalam peraturan pemerintah.

(1) Peran kepala sekolah sebagai seorang *leader*

Membantu guru dalam kenaikan pangkat merupakan tanggungjawab kepala MAN 3 Tulungagung.

Kepala MAN 3 Tulungagung sudah berperan aktif dalam membantu bawahannya untuk naik pangkat. Bahkan kepala MAN 3 Tulungagung selalu memperhatikan guru yang memiliki masalah dalam hal kenaikan pangkat, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "misal untuk kenaikan pangkat, kenapa tidak naik pangkat itu kan disebabkan oleh macam-macam sebab, nah itu kita tanya satu-satu, karena masalahnya beda-beda.mungkin disebabkan karena malas, nah kita bimbing misal kurangnya apa, ini itu, kita kasih contoh ini itu untuk bisa naik pangkat. Ada juga yang prosesnya sudah benar tapi macet disana, jadi kita urusi juga kesana. Saya yang ngurusi kesana. Prinsip ya kita lihat masalahnya dulu, lalu kita cari solusinya."[359]

Pendapat serupa juga disampaikan oleh Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum

> "kenaikan pangkat ada prosedurnya, harus ada pengembangan diri, karya ilmiah, jadi tidak kaya dulu tiap 3 tahun bisa naik. Pengembangan diri ini ya dari diklat. Kepala sekolah mengirim, permintaan dari kantor dikirim, bapak ibu mapel apa gitu untuk mengikuti diklat dari balai diklat surabaya dikirim. Jadi tidak bisa memberikan peran yang lebih gitu. Jadi tidak bisa melakukan diklat sendiri, karena diklat yang sertifikatnya diakui itu ya dari balai diklat. Sekolah mengeluarkan sertifikat gitu ya gak payu untuk kenaikan pangkat."[360]

---

[359] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[360] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

Kepala MAN 3 Tulungagung selalu berusaha membantu guru untuk usaha kenaikan pangkat. Baik dengan melakukan bimbingan maupun pengadaan pengembangan diri bagi guru dengan diklat. Kepala MAN 3 Tulungagung sudah menjalankan perannya sebagai *leader* dengan maksimal.[361]

(2) Peran kepala sekolah sebagai seorang *educator*

Salah satu tugas kepala sekolah dalam perannya sebagai *educator* adalah mengupayakan guru untuk mengikuti diklat dan program pengembangan diri lainnya.

Kepala MAN 3 Tulungagung sudah menjalankan perannya dengan baik dalam membantu guru dalam kenaikan pangkatnya dengan cara membantu pemenuhan agka kredit melalui pengembangan diri. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "untuk menunjang kenaikan pangkat ada pelatihan-pelatihan tapi bahasanya bukan pelatihan kenaikan pangkat, misal ada pelatihan pembuatan PTK, pelatihan pembuatan RPP, nanti kan ada sertifikatnya, nah itu bisa digunakan untuk kenaikan pangkat. Kalau pelatihan untuk kenaikan pangkat itu tidak ada. Jadi dibagi dalam sub-sub itu, pelatihan pembuatan PTK, pelatihan RPP, pelatihan penilaian,

[361] Observasi peneliti tanggal 24 April 2017

> pelatihan membuat karya ilmiah. prinsip pelatihan harus dari balai diklat atau perguruan tinggi, kalau pelaksanaannya itu kadang kita mengundang perguruan tinggi dan diadakan disini atau mengundang balai diklat diadakan disini. Tapi kalau yang sifatnya kesana gitu balai diklat yang mengundang, balai diklat menyelenggarakan gitu baru kita kesana. Baru kemarin bulan november kalau tidak salah kita juga mengadakan pelatiahan pembuatan pedoman guru. Jadi guru itu sebenarnya harus ada pedomannya, jadi guru itu harus mempunyai pedoman untuk dirinya sendiri selama 1 tahun, selain RPP. Jadi semacam timescedule untuk satu tahun lengkap. Jadi kita mengundang balai diklat untuk menyelenggarakan diklat disekolah. Kita hampir setiap tahun itu kita menyelenggarakan minimal 1kali. Pernah juga 2 kali. Jadi kemarin itu sekitar bulan juni akhir tahun kita menyelenggakan diklat pembuatan RPP dan perangakat lain. Lalu yang baru ini kita menyelenggarakan diklat pedoman guru dan motivasi SQ. "[362]

Disini terlihat bahwa kepala MAN 3 Tulungagung selalu mengupayakan untuk mengadakan diklat untuk para guru minimal satu kali dalam setahun.

Pendapat serupa dinyatakan oleh Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum

> "ya kalau disekolah ya MGMP. Atau misal ada program apa gitu dikirim, delegasi. MGMP berjalan lancar, wilayah kediri-tulungagung-trenggalek."[363]

Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd menambahkan bahwa :

> 'pernah workshop, diklat, pelatihan-pelatihan. Dari sekolah biasanya, satu tahun sekali, ikut

[362] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[363] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

> dilembaga lain seperti STKIP juga pernah. Ya pokoknya setiap ada event dan saya bisa ikut ya saya ikut."[364]

Hal ini juga di dukung oleh obserasi peneliti dilapangan bahwa kepala MAN 3 Tulungagung selalu mengupayakan para guru untuk mengikuti MGMP maupun diklat. Hal ini nantinya juga berguna untuk kenaikan pangkat guru dan juga dalam rangka meningkatkan karirnya. [365]

(3) Peran kepala sekolah sebagai seorang manajer

Sebagai seorang manajer, Kepala MAN 3 Tulungagung memiliki program pengembangan staf dan guru. Program pengembangan ini dapat berupa seminar, workshop, diklat, pelatihan maupun lokarya. Hasil dari program peningkatan mutu yang berupa seminar, workshop, diklat, pelatihan maupun lokarya sertifikatnya dapat digunakan untuk menunjang penilaian angka kredit yang nantinya bisa digunakan untuk syarat kenaikan pangkat, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "untuk menunjang kenaikan pangkat ada pelatihan-pelatihan tapi bahasanya bukan pelatihan kenaikan pangkat, misal ada pelatihan

[364] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[365] Observasi peneliti tanggal 24 April 2017

pembuatan PTK, pelatihan pembuatan RPP, nanti kan ada sertifikatnya, nah itu bisa digunakan untuk kenaikan pangkat. Kalau pelatihan untuk kenaikan pangkat itu tidak ada. Jadi dibagi dalam sub-sub itu, pelatihan pembuatan PTK, pelatihan RPP, pelatihan penilaian, pelatihan membuat karya ilmiah. prinsip pelatihan harus dari balai diklat atau perguruan tinggi, kalau pelaksanaannya itu kadang kita mengundang perguruan tinggi dan diadakan disini atau mengundang balai diklat diadakan disini. Tapi kalau yang sifatnya kesana gitu balai diklat yang mengundang, balai diklat menyelenggarakan gitu baru kita kesana. Baru kemarin bulan november kalau tidak salah kita juga mengadakan pelatiahan pembuatan pedoman guru. Jadi guru itu sebenarnya harus ada pedomannya, jadi guru itu harus mempunyai pedoman untuk dirinya sendiri selama 1 tahun, selain RPP. Jadi semacam timescedule untuk satu tahun lengkap. Jadi kita mengundang balai diklat untuk menyelenggarakan diklat disekolah. Kita hampir setiap tahun itu kita menyelenggarakan minimal 1kali. Pernah juga 2 kali. Jadi kemarin itu sekitar bulan juni akhir tahun kita menyelenggakan diklat pembuatan RPP dan perangakat lain. Lalu yang baru ini kita menyelenggarakan diklat pedoman guru dan motivasi SQ. “[366]

Pendapat serupa dinyatakan oleh Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum

“ya kalau disekolah ya MGMP. Atau misal ada program apa gitu dikirim, delegasi. MGMP berjalan lancar, wilayah kediri-tulungagung-trenggalek.”[367]

Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd menambahkan bahwa :

‘pernah workshop, diklat, pelatihan-pelatihan. Dari sekolah biasanya, satu tahun sekali, ikut dilembaga lain seperti STKIP juga pernah. Ya

[366] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[367] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

pokoknya setiap ada event dan saya bisa ikut ya saya ikut."[368]

Hal ini juga di dukung oleh obserasi peneliti dilapangan bahwa kepala MAN 3 Tulungagung selalu mengupayakan para guru untuk mengikuti MGMP maupun diklat. Hal ini nantinya juga berguna untuk kenaikan pangkat guru dan juga dalam rangka meningkatkan karirnya. Disini terlihat bahwa kepala MAN 3 Tulungagung selalu mengupayakan untuk mengadakan diklat untuk para guru minimal satu kali dalam setahun.[369]

(4) Peran kepala sekolah sebagai seorang motivator

Kepala MAN 3 Tulungagung selalu memberikan bantuan dan motivasi kepada guru yang akan maupun bermasalah dalam kenaikan pangkat, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "misal untuk kenaikan pangkat, kanapa tidak naik pangkat itu kan disebabkan oleh macam-macam sebab, nah itu kita tanya satu-satu, karena masalahnya beda-beda.mungkin disebabkan karena malas, nah kita bimbing misal kurangnya apa, ini itu, kita kasih contoh ini itu untuk bisa naik pangkat. Ada juga yang prosesnya sudah benar tapi macet disana, jadi kita urusi juga kesana. Saya yan

[368] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[369] Observasi peneliti tanggal 24 April 2017

> ngurusi kesana. Prinsip ya kita lihat masalahnya dulu, lalu kita cari solusinya."[370]

Motivasi dan bimbingan bisa dilakukan secara personal maupun kelompok. Motivasi secara personal bisa dengan bimbingan pribadi di kantor kepala madrasah maupun ruang BK. Sedangkan motivasi secara kelompok bisa dilakukan ketika ada rapat maupun upacara.

Kepala MAN 3 Tulungagung telah melaksanakan motivasi baik secara kelompok maupun personal, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "untuk disiplin kita punya supervisi, untuk karirnya ya motivasi melalui rapat, ceramah, sentuhan hati, ya bahwa kita bekerja untuk ibadah. Jadi kita tidak terlalu menerapkan sistem punishment. Justru lebih ke sentuhan hati. Karena punishment itu menurut saya ketika saya rapat keluar selesai ya sudah tapi kalau sentuhan hati insyallah kita rapat keluar disini akan tetap jalan. Apalagi kepala sekolah itu dalam satu minggu tidak keluar Cuma satu maupun 2 hari. Tapi kalau sudah terlalu gitu ya kita juga menerapkan punishment, tapi punishment yang pernah saya lakukan ya tidak sampai terlalu, ya paling Cuma pembebasan beberapa tugas. Misalnya panitia-panitia itu sudah tidak dipercaya dalam tugas lagi. Teguran saja sebenarnya sudah dalam maknanya. Bahkan saya itu jarang sekali menegur guru secara pribadi dipanggil gitu. Ya mungkin bersama-sama ketika rapat setiap moment apa gitu. Kita adakan rapat evaluasi untuk keseluruhan 1

[370] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

> sampai satu setengah jam. Ya kita beritahu bahwa tugas kita adalah mendidika anak.[371]

Pendapat serupa disampaikan oleh Bapak Tri Winoto, S.Pd

> "ya selalu momotivasi, misal 2 Minggu sekali ketika upacara hari senin."[372]

Menurut Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd, kepala madrasah memang selalu memotivasi para guru,

> "kalau menurut saya kepsek mendukung sekali ya, memotivasi kita untuk mengembangkan diri. Memotivasi sekali. enak orangnya, suka memotivasi, friendly. ya ketika rapat, ya personal tapi tidak mesti semua orang. Kalau ketika rapat mesti memotivasi semua guru dan staf."[373]

Disini terlihat memang kepala MAN 3 Tulungagung sangat memperhatikan guru dan stafnya, selalu memotivasi untuk guru untuk karir dan kenaikan pangkatnya. Terutama memotivasi untuk program pengembangan diri.[374]

3) Peran kepala sekolah dalam akhir karir guru

Akhir karir ini merupakan tahap akhir seorang guru berada dalam sebuah lembaga pendidikan, yaitu sering juga disebut sebagai pensiun. Ketika sudah pensiun maka

---

[371] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[372] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

[373] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

[374] Observasi peneliti tanggal 24 April 2017

semua kwajiban guru sebagai seorang pengajar telah gugur. Bahkan sudah tidak ada hubungan lagi dengan sekolah.

Namun di MAN 3 Tulungagung berbeda, Kepala MAN 3 tulungagung memberi kesempatan bagi guru pensiun untuk diberdayakan dan menjadi sukuan di sekolahnya. Sebagai seorang *educator*, kepala MAN 3 Tulungagung selalu mengedepankan pendidikan terutama dalam hal pembelajaran, selalu mengupayakan guru untuk senantiasa meningkatkan kualitas diri sehingga pembelajaran semakin berkualitas. Tak lepas dari itu kepala MAN 3 Tulungagung memberi kesempatan guru yang sudah pensiun untuk menjadi guru sukuan disekolah dalam rangka memberi kesempatan mereka untuk tetap melakukan panggilan jiwa sebagai seorang pendidik.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "bahasanya buka begitu, guru pensiun masih mengajar. Jadi gini guru sukuan kita ada yang pensiunan. Sama statusnya dengan guru-guru yang lain yang sukuan. Disini ada 2 orang. Kalau tidak

salah jam nya hanya satu hari. Kalau gak salah hari kamis atau apa gitu ngajarnya."[375]

Pendapat serupa disampaikan oleh Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum,

"kalau pensiun kan sudah otomatis tidak ada kaitannya, ketika guru masanya tinggal berapa bulan selesai ya selesai. Tidak ada peran yang lebih. Ya pokoknya berjalan apa adanya, selesai ya selesai. kalau untuk guru yang sudah pensiun ya disini masih ada yang mengabdi 2. Ketika dia masih ingin mengabdi disini ya kita kasih jam. Untuk yang tidak mengabdi ya sudah putus silaturahminya. Sudah tidak ada kaitannya."[376]

Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd menambahkan bahwa:

"kalau pensiun kan sudah administratif, jadi kepsek hanya perlu ttd. Jadi otomatis kan kepsek tidak terlalu ikut campur. Ya kalau waktunya pensiun ya sudah nanti perlu ttd apa kepsek tinggal ttd. Yang sudah pensiun masih ngajar disini juga ada. Bapak-bapak senior, sesepuh. Biar masih selalu terjalin hubungan dengan sekolah. Ya kalau tidak ada kesibukan masih bantu-bantu disini."[377]

Jadi ketika akhir karir atau pensiun, kepala MAN 3 Tulungagung berperan sebagi educator yang memberi kesempatan guru yang sudah pensiun untuk sukuan dan

[375] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

[376] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

[377] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

tetap mengajar untuk mengabdikan dirinya sebagai panggilan jiwa sebagai seorang pendidik.

c. Keberhasilan peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di MAN 3 Tulungagung

Kepala sekolah setidaknya memiliki 7 peran yaitu: *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, motivator atau bisa disingkat EMASLIM. Dalam menjalankan masing-masing perannya, kepala sekolah memiliki tugas yang berbeda-beda. Di MAN 3 Tulungagung peneliti menemukan 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.

Kepala sekolah sudah berhasil menjalankan tugasnya dengan baik, karena guru-guru di MAN 3 Tulungagung sudah memiliki karir yang bagus dan puas terhadap bantuan kepala sekolah untuk mengembangkan karirnya,[378] sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Elis Ernawati, S.Pd

> "bagus, makin berkembang, sejak pak huda ini siswanya tambah banyak."[379]

Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd menambahkan,

> "enak orangnya, suka memotivasi, friendly. kinerjanya bagus, pengelolaan sekolah bagus, sarpras bagus."[380]

---

[378] Observasi peneliti tanggal 24 April 2017

[379] Wawancara dengan Ibu Elis Ernawati, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 08.50

[380] Wawancara dengan Ibu Lailiya Husna Yusfita, S.Pd selaku guru di MAN 3 Tulungagung tanggal 15 April 2017, pukul 09.04

Pendapat lain dari Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum,

> "ya kalau kepala sekolah kan tidak ada yang berkinerja buruk ya, semua pasti baik, tapi mungkin program-programnya yang berbeda dengan satu dengan yang lain. Semuanya sama untuk meningkatkan kualitas madrasah. Kalau dulu ada program akselerasi, tapi sekarang sudah tidak ada."[381]

Dari sini terlihat bahwa kepala sekolah telah menjalankan perannya dengan baik dan diakui oleh guru-guru. Semua guru di MAN 3 tulungagung memiliki karir yang bagus. Semua guru PNS sudah sertifikasi dan guru GTT pun memiliki jam mengajar yang banyak, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung.

> "sudah, jadi begini guru itu ada yang sudah sertivikasi ada yang belum. Untuk guru yang sudah sertivikasi diprioritaskan 24 jam semua. Bagi yang belum sertifikasi misal yang belum 24 jam maka diberi tambahan yang sesuai dengan kemampuannya. Misal guru ekonomi, kan ada prakarya ekonomi untuk tambahan agar bisa24 jam, walaupun belum 24 jam kan tidak mempengaruhi. Tapi alhamdullah semua guru negeri disini sudah sertifikasi. Sehingga guru swasta yang kurang lebih ada 14 kan gampang ngaturnya, misal belum 24 ja kan rapopo. Mudah ngaturnya. Alhamdulillah semua cukup. Jadi tidak ada guru yang kekurangan jam, atau kurang jam dan minta kesana kemari untuk melengkapi jam. Bahkan kita punya beberapa guru

[381] Wawancara dengan Bapak Tri Winoto, S.Pd selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, tanggal 18 April 2017, pukul 09.50

sukuan dalam rangka untuk mengisi jam yang masih kurang. Ini yang paling kecil jam GTT saja 18 jam."[382]

Pernyataan ini memang membuktukan bahwa Kepala MAN 3 Tulungagung sudah berhasil menjalankan perannya dalam mengembangkan karir guru di MAN 3 Tulungagung. Disana tidak ada guru yang bermasalah dalam karirnya maupun kenaikan pangkatnya. Semua mendapatkan hak yang sudah semestinya mereka dapatkan.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan deskripsi data yang diuraikan diatas dan temuan-temuan penelitian tentang peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung dapat disusun sebagai berikut:

Rumusan masalah I: Peran Kepala Sekolah di SMAN 1 NGUNUT dan MAN 3 TULUNGAGUNG

Tabel 4.1: Temuan Penelitian Rumusan Masalah I

Peran kepala sekolah	SMAN 1 NGUNUT	MAN 3 TULUNGAGUNG
1. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Educator*	a. Mengajar di kelas b. Mengikuti/mendampingi lomba di luar sekolah c. Mengupayakan guru untuk mengikuti MGMP, pelatihan, seminar dan lain-lain	a. Mengajar di kelas b. Mengupayakan guru untuk mengikuti MGMP, pelatihan, seminar dan lain-lain c. Memperhatikan kenaikan pangkat

[382] Wawancara dengan Bapak Choirul Huda, M.Ag selaku kepala Madrasah MAN 3 Tulungagung tanggal 24 April 2017, pukul 08.05

	d. Memperhatikan kenaikan pangkat	
2. Peran Kepala Sekolah Sebagai manajer	a. Menyusun kepanitiaan kegiatan disekolah b. Memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia	a. Menyusun kepanitiaan kegiatan disekolah b. Memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia
3. Kepala sekolah sebagai administrator	a. Kelengkapan administrasi kepegawaian b. Kelengkapan administrasi KBM dan perangkat pembelajaran	a. Kelengkapan administrasi kepegawaian b. Kelengkapan administrasi KBM dan perangkat pembelajaran
4. Kepala sekolah sebagai supervisor	a. Memiliki program supervisi KBM b. Memiliki program supervisi perangkat pembelajaran	a. Memiliki program supervisi KBM b. Memiliki program supervisi perangkat pembelajaran c. Memiliki program supervisi kehadiran
5. Kepala sekolah sebagai *leader*	a. Mengambil keputusan yang adil dan bijak b. Dapat dijadikan panutan dan teladan	a. Mengambil keputusan yang adil dan bijak b. Dapat dijadikan panutan dan teladan
c. Kepala sekolah sebagai inovator	a. Adanya ekstrakurikuler radio atau penyiaran b. Memiliki ekstrakurikuler karawitan	
6. Kepala sekolah sebagai motivator	a. Mengatur lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur b. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan guru c. Dapat memotivasi secara personal maupun kelompok	a. Mengatur lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur b. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan guru c. Dapat memotivasi secara personal maupun kelompok

Rumusan Masalah II: Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Karir Guru di SMAN 1 NGUNUD dan MAN 3 TULUNGAGUNG

Tabel 4.2: Temuan Penelitian Rumusan Masalah II

	SMAN 1 NGUNUT	MAN 3 TULUNGAGUNG
Permulaan karir	1. Peran kepala sekolah sebagai seorang *leader* 2. Peran kepala sekolah sebagai seorang motivator	1. Peran kepala sekolah sebagai seorang motivator
Pertengahan karir	1. Peran kepala sekolah sebagau seorang *leader* 2. Peran kepala sekolah sebagau seorang *educator* 3. Peran kepala sekolah sebagai seorang manajer 4. Peran kepala sekolah sebagai seorang administrator 5. Peran kepala sekolah sebagau seorang inovator 6. Peran kepala sekolah sebagai seorang motivator	1. Peran kepala sekolah sebagau seorang *leader* 2. Peran kepala sekolah sebagau seorang *educator* 3. Peran kepala sekolah sebagau seorang manajer 4. Peran kepala sekolah sebagai seorang administrator 5. Peran kepala sekolah sebaga seorang motivator
Akhir karir	Peran kepala sekolah sebagau seorang manajer	Peran kepala sekolah sebagau seorang *educator*

Rumusan Masalah III: Keberhasilan Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Karir Guru di SMAN 1 NGUNUD dan MAN 3 TULUNGAGUNG

Tabel 4.3: Temuan Penelitian Rumusan Masalah III

SMAN 1 NGUNUT	MAN 3 TULUNGAGUNG
Ada 6 peran yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan karir guru, yaitu *educator*, manajer, administrator, *leader*, inovator, motivator. 1. Dalam pengembangan karir guru, peran kepala sekolah SMAN 1	Ada 5 peran yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan karir guru, yaitu *educator*, manajer, administrator, *leader*,dan motivator. 1. Dalam pengembangan karir guru, peran kepala MAN 3 Tulungagung sebagai

Ngunut sebagai *educator* adalah memfasilitasi guru untuk selalu mengembangkan diri dan kompetensinya dengan mengikuti diklat, seminar, workshop, maupun pendidikan. 2. 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. 3. 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. 4. 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. 5. 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. 6. Dan semua kegiatan pengembangan karir tidak lepas dari kegiatan administrasi, sehingga secara otomatis kepala sekolah sebagai administrator sudah menjalankan tugasnya dengan baik. Jadi menurut hemat peneliti kepala sekolah SMAN 1 Ngunut telah berhasil dalam usaha mengembangkan karir guru disekolahnya. Dengan penugasan, promosi maupun membantu guru dalam	*educator* adalah memfasilitasi guru untuk selalu mengembangkan diri dan kompetensinya dengan mengikuti diklat, seminar, workshop, maupun pendidikan. 2. 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. 3. Peran kepala MAN 3 Tulungagung sebagai seorang *leader* terkait dengan tugas penunjukan/pembagian wewenang untuk menjadi wakil kepala sekolah, maupun pembina ekstra. 4. Kepala MAN 3 Tulungagung juga seorang motivator yang baik karena selalu memotivasi guru untuk selalu mengembangkan karirnya baik secara personal maupun dalam rapat. 5. Dan semua kegiatan pengembangan karir tidak lepas dari kegiatan administrasi, sehingga secara otomatis kepala sekolah sebagai administrator sudah menjalankan tugasnya dengan baik. Semua data diatas memang membuktikan bahwa Kepala MAN 3 Tulungagung sudah berhasil menjalankan perannya dalam mengembangkan karir guru di MAN 3 Tulungagung. Disana tidak ada guru yang bermasalah dalam karirnya maupun kenaikan pangkatnya. Semua mendapatkan hak yang sudah semestinya mereka dapatkan.

kenaikan pangkat. Semua guru sudah memiliki karir yang bagus serta tidak ada masalah dalam karir maupun kenaikan pangkat.	
Semua peran kepala, sekolah (dalam proses sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator) di SMAN 1 NGUNUT dan MAN 3 TULUNGAGUNG dilaksanakan dalam rangka pengembangan karir guru di sekolah masing-masing.	

C. Analisis Data

Berdasarkan temuan penelitian yang diuraikan diatas maka analisis data penelitian tentang peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di SMAN 1 Ngunut dan MAN 3 Tulungagung dapat disusun sebagai berikut:

1. Analisis Data Kasus Individu
   a. Analisis data di SMAN 1 Ngunut
      1) Peran kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut

         Setidaknya ada 7 peran yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut yaitu EMASLIM (*Educator*, Manajer, Administrator, Supervisor, *Leader*, Inovator, Dan Motivator).

         Peran kepala sekolah di SMAN 1 Ngunut sebagai *educator* meliputi mengajar di kelas, mengikuti/mendampingi lomba di luar sekolah, mengupayakan guru untuk mengikuti MGMP, pelatihan, seminar dan lain-lain, dan juuga memperhatikan kenaikan pangkat. Sebagai seorang pendidik

kepala sekolah bertanggungjawab penuh atas peningkatan kemampuan guru dalam kegiatan belajar mengajar dikelas maupun diluar kelas. Peningkatan kompetensi guru dapat dilakukan berbagai upaya seperti yang sudah dilakukan oleh kepala SMAN 1 Ngunut yaitu mengikutkan guru untuk diklat, workshop, MGMP, maupun upaya-upaya lain untuk kenaikan pangkat.

Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai manajer meliputi : menyusun kepanitiaan kegiatan disekolah dan memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia. Program peningkatan mutu sumberdaya manusua ini dilakukan dengan mengikutkan diklat, seminar, dan studi lanjut. Kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sekolah disetiap bidangnya baik dibidang sarpras, kurikulum, kesiswaan, maupun hubungan dengan masyarakat. Pengelolaan sekolah tidak bisa dilakukan sendiri, tentu membutuhkan tim yang berkompetn dibidangnya. Sehingga kepala sekolah beserta seluruh pengurus sekolah maupun guru bersatu dalam mencapai tujuan bersama memajukan sekolah. Tentu hal ini harus diimbangi dengan kemampuan sumberdaya manusia yang ada, sehingga sangat penting bagi kepala sekolah untuk memiliki program peningkatan sumberdaya manusia di sekolahnya.

Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai administrator meliputi memiliki kelengkapan administrasi kepegawaian, kelengkapan administrasi KBM dan perangkat pembelajaran. Kegiatan administrasi tidak akan pernah lepas dari setiap sendi program yang ada disekolah. Semua hal perlu disusun atau diadministrasikan dengan baik.

Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai supervisor meliputi: memiliki program supervisi KBM, memiliki program supervisi perangkat pembelajaran. Supervisi sangat penting dalam meningkatkan kompetensi guru dalam proses kegiatan belajar mengajar. Kepala sekolah sebagi supervisor sangat membantu guru untuk lakukan evaluasi terhadap kemampuannya mengajar agar lebih baik dan lebih baik lagi.

Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai *leader* meliputi: mengambil keputusan yang adil dan bijak, dapat dijadikan panutan dan teladan. Sukses tidaknya suatu lembaga pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolahnya. Pemimpin sekolah sebagai *desicion maker* haruslah adil dan bijak, harus bisa menilai secara objektif mana yang baik dan benar. Sehingga sekolah dapat menerima dampak positif dari kebijakan yang telah diputuskan oleh pemimpinnya. Selain itu pemimpin harus

menunjukkan skap keteladanan bagi bawahannya sebagi orang nomor satu di sekolah yang dipimpinnya.

Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai inovator meliputi: adanya ekstrakurikuler radio atau penyiaran, memiliki ekstrakurikuler karawitan yang semuanya masih baru berjalan 1 tahun ini. Inovator merupakan pembaharu, mampu menciptakan sesuatu yang baru, gagasan baru maupun ide-ide baru. Hal inilah yang telah dilakukan oleh kepala SMAN 1 Ngunut. Dengan berbekal pengalaman yang dimiliki dan memanfaatkan sumberdaya yang ada disekolah kepala sekolah telah menemukan sebuah ide baru sebagai nilai tambah atau keunggulan SMAN 1 Ngunut.

Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai motivator meliputi: mengatur lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur,menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan guru,dapat memotivasi secara personal maupun kelompok. Motivasi sangat penting dalam bekerja, dimana motivasi ini sangat mempengaruhi tingkat kinerja guru. Dengan menjadi motivator yang handal, maka kepala sekolah akan mampu menggerakkan guru dan stafnya untuk bekerja lebih giat dan memiliki kinerja yang bagus.

2) Peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di SMAN 1 Ngunut

Di SMAN 1 Ngunut kepala sekolah dalam karir awal memiliki peran sebagai leader dan juga motivator. Dalam pertengahan karir kepala SMAN 1 Ngunut memiliki peran sebagai seorang *leader*, *educator*, manajer, administrator, inovator, motivator. Dan di akhir karir kepala SMAN 1 Ngunut berperan sebagai manajer.

Peran kepala sekolah sebagai *educator* dalam pengembangan karir guru di SMAN 1 Ngunut 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.

Dalam pengembangan karir guru di SMAN 1 Ngunut baik di awal karir, pertengahan karir maupun akhir karir, kepala sekolah telah menjalankan perannya dengan maksimal.karis guru memang sangat penting dan perlu mendapat perhatian khusus bagi kepala sekolah. Pengembangan karir ini menyangkut hal terkait penugasan, promosi maupun kenaikan pangkat. Di ketiga sendi ini kepala sekolah berperan dalam mendukung setiap langkah yang akan dilakukan guru dalam upaya peningkatan karirnya.

Jadi proposisi disini dapat dikatakan bahwa kepala sekolah dalam awal karir hingga akhir karir guru berperan sebagai seorang *educator*, *leader*, *educator*, manajer, administrator, inovator, motivator. Yang semuanya itu sudah dijalankan dengan semaksimal mungkin.

3) Keberhasilan peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di SMAN 1 Ngunut

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan karir guru ditandai dengan meningkatnya karir guru dari sebelumnya. Di SMAN 1 Ngunut ada 6 peran yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan karir guru, yaitu *educator*, manajer, administrator, *leader*, inovator, motivator. Dan semua peran ini sudah membantu guru dalam meningkatkan karirnya baik dalam hal penugasan, kenaikan pangkat maupun promosi untuk menduduki jabatan tertentu.

b. Analisis data di MAN 3 Tulungagung

1) Peran kepala sekolah di MAN 3 Tulungagung

Di MAN 3 Tulungagung dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah melaksanakan beberapa peran, yaitu peran kepala sekolah sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, dan motivator.

Peran kepala sekolah MAN 3 Tulungagung sebagai *educator* meliputi mengajar di kelas, mengupayakan guru untuk mengikuti MGMP, pelatihan, seminar dan lain-lain, memperhatikan kenaikan pangkat. Setiap kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai *educator* sudah berjalan dengan baik. Kepala sekolah selalu mengupayakan agar guru mengikuti program pengembangan diri baik dengan mengikuti diklat maupun MGMP serta selalu memperhatikan kenaikan pangkat guru.

Peran kepala sekolah MAN 3 Tulungagung sebagai manajer meliputi : menyusun kepanitiaan kegiatan disekolah dan memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia. Program peningkatan mutu sumberdaya manusia ini dilakukan dengan mengikutkan diklat. Sebagai manajer kepala sekolah bertugas mengelola sekolah agar bisa menjadi sekolah yang lebih baik. Menjadi pengelola sekolah memang tidak mudah, hal ini diperlukan pengalaman dan *skiil* yang mumpuni. Sebagai pengelola sekolah perlu memperhatikan program peningkatan mutu guru hal ini karena guru lah titik pangkal dari penyelenggaraan pendidikan disekolah. Hal ini telah mendapat perhatian dari kepala MAN 3 Tulungagung sehingga diadakan program peningkatan mutu guru dengan diadakan diklat minimal setahun sekali bahkan bisa lebih.

Peran kepala sekolah MAN 3 Tulungagung sebagai administrator meliputi memiliki kelengkapan administrasi kepegawaian, kelengkapan administrasi KBM dan perangkat pembelajaran. Sebagai administrator pendidikan kepala sekolah bertanggung jawab dalam setiap sendi kegiatan yang ada disekolah yang berhubungan dengan penyusunan maupun kearsipan.

Peran kepala sekolah MAN 3 Tulungagung sebagai supervisor meliputi: memiliki program supervisi KBM,

memiliki program supervisi perangkat pembelajaran dan program supervisi kehadiran guru. Supervisi dilakukan untuk membina guru dalam meningkatkan kompetensinya dalam mengajar. Hasil supervisi dapat digunakan sebagai titik acuan terhadap solusi dari masalah-masalah yang ditemukan terkait dengan kemampuan yang dimiliki oleh guru.

Peran kepala sekolah MAN 3 Tulungagung sebagai *leader* meliputi: mengambil keputusan yang adil dan bijak, dapat dijadikan panutan dan teladan. Pemimpin adalah ujung tombak sebuah sekolah. Kemajuan sekolah tergantung pada kemampuan pemimpinnya. Kemampuan ini dapat terlihat dengan bagaimana dia mengambil keputusan serta bagaimana dia menjadi teladan untuk bawahannya.

Peran kepala sekolah 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. Disini kepala sekolah bertugas dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta hubungan yang baik dengan guru. Ketika lingkungan kerja sudah nyaman dan antar guru sudah seperti keluarga maka suasana kerjapun akan menjadi menyenangkan yang membuat guru

termotivasi untuk bekerja lebih giat dan meningkatkan kinerjanya.

2) Peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di MAN 3 Tulungagung

Di MAN 3 Tulungagung, kepala MAN 3 Tulungagung dalam karir awal berperan sebagai motivator. Dalam pertengahan karir kepala MAN 3 Tulungagung memiliki peran sebagai seorang *leader*, *educator*, manajer, administrator, motivator. Sedangkan di akhir karir kepala MAN 3 Tulungagung berperan sebagai *educator*.

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.

Pengembangan karir dilakukan untuk membantu guru agar karirnya terus meningkat. Karir tidak bisa lepas dari perhatian kepala sekolah. Karir sangat erat kaitannya dengan promosi untuk menduduki jabatan tertentu, penugasan maupun kenaikan pangkat. Dari ketiga hal ini peran kepala sekolah sebagai seorang *leader*, *educator*, manajer, administrator, motivator sangat diperlukan. Karena pengembangan karir tidak bisa dilakukan oleh indivudu melainkan harus dibantu juga oleh kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan.

3) Keberhasilan peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru di MAN 3 Tulungagung

Kepala sekolah telah berhasil dalam mengembangkan karir guru di sekolahnya. Hal ini dapat dilihat dengan tidak adanya guru yang memiliki jabatan rendah, bahkan semua

guru PNS di MAN 3 Tulungagung sudah sertifikasi. Selain itu guru GTT pun memiliki karir yang bagus dengan memiliki jam mengajar yang banyak dan ada beberapa yang menjadi pembina ekstrakurikuler.

2. Analisis Data Lintas Kasus

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

Kepala sekolah memiliki tanggungjawab yang besar terhadap sekolahnya. Baik buruknya sekolah tergantung kepada pimpinannya yaitu kepala sekolah. Tidak ada kepala sekolah yang buruk dan sekolah yang baik maupun sebaliknya. Tugas kepala sekolah untuk mengelola sekolahnya juga tidak mudah. Kepala sekolah memiliki peran yang *urgent* dalam mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. peran kepala sekolah dalam lembaga pendidikan setidaknya ada 7 peran. Peran ini meliputi peran kepala sekolah sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator. Walaupun demikian ada juga beberapa pendapat yang menyebutkan tidak hanya 7 tetapi lebih. Namun dalam tesis ini hanya akan dibahas 7 peran kepala sekolah yaitu EMASLIM (*Educator*, Manajer, Administrator, Supervisor, *Leader*, Inovator, Dan Motivator).

Di SMAN 1 Ngunut bahwa dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah melaksanakan beberapa peran, yaitu peran kepala sekolah sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator. Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai *educator* meliputi mengajar di kelas, mengikuti/ mendampingi lomba di luar sekolah, mengupayakan guru untuk mengikuti MGMP, pelatihan, seminar dan lain-lain, memperhatikan kenaikan pangkat. Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai manajer meliputi : menyusun kepanitiaan kegiatan disekolah dan memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia. Program peningkatan mutu sumberdaya manusua ini dilakukan dengan mengikutkan diklat, seminar, dan studi lanjut. Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai administrator meliputi memiliki kelengkapan administrasi kepegawaian, kelengkapan administrasi KBM dan perangkat pembelajaran. Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai supervisor meliputi: memiliki program supervisi KBM, memiliki program supervisi perangkat pembelajaran. Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai *leader* meliputi: mengambil keputusan yang adil dan bijak, dapat dijadikan panutan dan teladan. Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai inovator meliputi: adanya ekstrakurikuler radio atau penyiaran,memiliki ekstrakurikuler karawitan yang semuanya

masih baru berjalan 1 tahun ini. Peran kepala sekolah SMAN 1 Ngunut sebagai motivator meliputi: mengatur lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur,menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan guru,dapat memotivasi secara personal maupun kelompok.

Sedangkan di MAN 3 Tulungagung dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah melaksanakan beberapa peran, yaitu peran kepala sekolah sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, dan motivator. Peran kepala sekolah MAN 3 Tulungagung sebagai *educator* meliputi mengajar di kelas, mengupayakan guru untuk mengikuti MGMP, pelatihan, seminar dan lain-lain, memperhatikan kenaikan pangkat. Peran kepala sekolah MAN 3 Tulungagung sebagai manajer meliputi : menyusun kepanitiaan kegiatan disekolah dan memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia. Program peningkatan mutu sumberdaya manusua ini dilakukan dengan mengikutkan diklat. Peran kepala sekolah MAN 3 Tulungagung sebagai administrator meliputi memiliki kelengkapan administrasi kepegawaian, kelengkapan administrasi KBM dan perangkat pembelajaran. Peran kepala sekolah MAN 3 Tulungagung sebagai supervisor meliputi: memiliki program supervisi KBM, memiliki program supervisi perangkat pembelajaran dan program supervisi kehadiran guru. Peran kepala sekolah MAN 3

Tulungagung sebagai *leader* meliputi: mengambil keputusan yang adil dan bijak, dapat dijadikan panutan dan teladan. Peran kepala sekolah 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.

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 pemaksimalan sumberdaya yang ada disekolah. Hal ini wajar dimana domisili sekolah MAN 3 Tulungagung yang ada di desa yang dibilang 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.

Disisi lain, kepala sekolah kedua lembaga telah melaksanakan perannya dengan baik. Mereka sama-sama melaksanakan tugas-tugasnya baik sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader* maupun motivator. Kepala sekolah melaksanakan perannya dengan maksimal, semua berdampak baik kepada guru, peserta didik, maupun sumberdaya yang ada di sekolah.

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

Guru merupakan pekerjaan profesi. Dalam pelaksanaan tugasnya membutuhkan kemampuan teknis yang diperoleh melalui pendidikan dan atau latihan, berupa perbuatan yang rasional dan memiliki spesifikasi tertentu dalam pelaksanaan tugasnya. Untuk menyiapkan tenaga pendidik tidak hanya diperlukan suatu proses pendidikan akademik yang handal akan tetapi juga diperlukan suatu proses pendidikan yang mampu mengembangkan kepribadian dan karakter seorang pendidik.

Karir guru memiliki 3 tahapan, awal karir, pertengahan karir, dan akhir karir (pensiun). Dalam tiap tahap ini kepala sekolah memiliki peran yang besar. Kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan guru. Pengembangan karir maupun pengembangan profesi. Pengembangan karir guru merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi guru guna

mencapai efektivitas lembaga pendidikan. Pengembangan karir dapat diwujudkan melalui penugasan, promosi dan kenaikan pangkat, serta pendidikan.

Di SMAN 1 Ngunut kepala sekolah dalam karir awal memiliki peran sebagai *leader* dan juga motivator. Dalam pertengahan karir kepala SMAN 1 Ngunut memiliki peran sebagai seorang *leader*, peran kepala sekolah sebagai seorang *educator*, peran kepala sekolah sebagai seorang manajer, peran kepala sekolah sebagai seorang administrator, peran kepala sekolah sebagai seorang inovator, peran kepala sekolah sebagai seorang motivator. Dan di akhir karir kepala SMAN 1 Ngunut berperan sebagai manajer.

Sedangkan di MAN 3 Tulungagung, kepala MAN 3 Tulungagung dalam karir awal berperan sebagai motivator. Dalam pertengahan karir kepala MAN 3 Tulungagung memiliki peran sebagai seorang *leader*, peran kepala sekolah sebagai seorang *educator*, peran kepala sekolah sebagai seorang manajer, peran kepala sekolah sebagai seorang administrator, peran kepala sekolah sebagai seorang motivator. Sedangkan di akhir karir kepala MAN 3 Tulungagung berperan sebagai *educator*.

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 motivatot. Di pertengahan karir kepala SMAN 1 Ngunut memiliki 6 peran sedangkan kepala MAN 3 Tulungagung memiliki 5 peran. Perbedaannya terletak pada peran kepala sekolah sebgai inovator. Kepala SMAN 1 Ngunut dalam pengembangan karir guru juga memiliki peran sebagai inovator namun kepala MAN 3 Tulungagung tidak. Dan di akhir karir perbedaan juga terlihat pada peran kepala SMAN 1 Ngunut sebagai manajer sedangkan di MAN 3 Tulungagung peran kepala sekolah dalam pengembangan karir guru adalah sebagai *educator*.

Dari kedua lembaga tersebut kepala sekolah sama-sama melakukan tugasnya dengan maksimal. Hal ini terlihat pada peran kepala sekolah sebagai *educator*, manajer, administrator, *leader* dan juga motivator baik dalam karir awal, menengah maupun akhir karir.

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 baik meningkatnya jenjang pangkat maupun tingkat kesejahteraan yang dalam hal ini adalah gaji. Dikedua lembaga dimana peneliti melakukan penelitian sudah bisa di katakan bahwa kepala sekolah

telah berhasil dalam mengembangkan karir gurunya. 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.

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 menunjukan 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.

Tabel 4.4: Analisis Lintas Kasus Peran Kepala SMAN 1 NGUNUT dan MAN 3 TULUNGAGUNG

Peran kepala sekolah	SMAN 1 NGUNUT	MAN 3 TULUNGAGUNG	Titik singgung
1. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Educator*	a. Mengajar di kelas b. Mengikuti/mendampingi lomba di luar sekolah c. Mengupayakan guru untuk mengikuti MGMP, pelatihan, seminar dan lain-lain	a. Mengajar di kelas b. Mengupayakan guru untuk mengikuti MGMP, pelatihan, seminar dan lain-lain c. Memperhatikan kenaikan pangkat	Cara kepala sekolah engusahakan agar tetap bisa mengajar disela-sela kesibukan tugas sebagai kepala sekolah,meningkatkan kompetensi guru melalui MGMP, diklat, maupun seminar, cara kepala sekolah membantu

	d. Memperhatikan kenaikan pangkat		kenaikan pangkat guru, menciptakan kedekatan melaui pendampingan lomba.
2. Peran Kepala Sekolah Sebagai manajer	a. Menyusun kepanitiaan kegiatan disekolah b. Memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia	a. Menyusun kepanitiaan kegiatan disekolah b. Memiliki program peningkatan mutu sumberdaya manusia	Cara kepala sekolah mengelola program pelatihan dan program peningkatan mutu,Sumber daya manusia di sekolahnya khususnya guru.
3. Kepala sekolah sebagai administrator	a. Kelengkapan administrasi kepegawaian b. Kelengkapan administrasi KBM dan perangkat pembelajaran	a. Kelengkapan administrasi kepegawaian b. Kelengkapan administrasi KBM dan perangkat pembelajaran	Cara kepala sekolah mengadministrasikan kelengkapan kepegawaian dan KBM
4. Kepala sekolah sebagai supervisor	a. Memiliki program supervisi KBM b. Memiliki program supervisi perangkat pembelajaran	a. Memiliki program supervisi KBM b. Memiliki program supervisi perangkat pembelajaran c. Memiliki program supervisi kehadiran	Cara kepala sekolah mensupervisi guru, baik supervisi KBM maupun perangkat pembelajaran.
5. Kepala sekolah sebagai *leader*	a. Mengambil keputusan yang adil dan bijak b. Dapat dijadikan panutan dan teladan	a. Mengambil keputusan yang adil dan bijak b. Dapat dijadikan panutan dan teladan	Cara kepala sekolah mengambil keputusan yang bijak dan cara menjadi teladan.
6. Kepala sekolah sebagai inovator	a. Adanya ekstrakurikuler radio atau penyiaran b. Memiliki ekstrakurikuler karawitan		Memang di situs kedua MAN 3 Tulungagung kepala sekolah belum menjalankan perannya sebagai inovator dan lebih fokus ke pemaksimalan sumber daya yang sudah ada.
7. Kepala sekolah sebagai motivator	a. Mengatur lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur	a. Mengatur lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur b. Menciptakan	Cara kepala sekolah menciptakan iklim kerja yang kondusif,

	b. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan guru c. Dapat memotivasi secara personal maupun kelompok	hubungan kerja yang harmonis dengan guru c. Dapat memotivasi secara personal maupun kelompok	hubungan yang harmonis dan bimbingan kepada guru.
Proposisi : Jika kepala sekolah melakukan fungsinya sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator dengan baik maka kepala sekolah telah melakukan perannya dengan baik.			

Tabel 4.5: Analisis Lintas Kasus Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Karir Guru di SMAN 1 NGUNUT dan MAN 3 TULUNGAGUNG

	SMAN 1 NGUNUT	MAN 3 TULUNGAGUNG	Titik singgung
Permulaan karir	a. Peran kepala sekolah sebagai seorang *leader* b. Peran kepala sekolah sebagai seorang motivator	Peran kepala sekolah sebagai seorang motivator	Cara kepala sekolah memotivasi guru dalam karirnya.
Pertengahan karir	a. Peran kepala sekolah sebagau seorang *leader* b. Peran kepala sekolah sebagau seorang *educator* c. Peran kepala sekolah sebagai seorang manajer d. Peran kepala sekolah sebagai seorang administrator e. Peran kepala sekolah sebagau seorang inovator f. Peran kepala sekolah sebagai seorang motivator	a. Peran kepala sekolah sebagau seorang *leader* b. Peran kepala sekolah sebagau seorang *educator* c. Peran kepala sekolah sebagau seorang manajer d. Peran kepala sekolah sebagai seorang administrator e. Peran kepala sekolah sebaga seorang motivator	Cara kepala sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai educator, *leader*, manajer, administrator, dan motivator dalam penugasan, promosi, maupun kenaikan pangkat.
Akhir karir	Peran kepala	Peran kepala sekolah	Cara kepala sekolah

	sekolah sebagau seorang manajer	sebagau seorang *educator*	memberdayakan guru pensiun.
Proposisi : Apabila kepala sekolah melakukan perannya sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator dengan baik maka pengembangan karir guru disekolahnya akan baik pula.			

Tabel 4.6: Analisis Lintas Kasus Keberhasilan Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Karir Guru di SMAN 1 NGUNUT dan MAN 3 TULUNGAGUNG

SMAN 1 NGUNUT	MAN 3 TULUNGAGUNG	Titik singgung
Ada 6 peran yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan karir guru, yaitu *educator*, manajer, administrator, *leader*, inovator, motivator. 1. 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. 2. 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. 3. 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	Ada 5 peran yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan karir guru, yaitu *educator*, manajer, administrator, *leader*,dan motivator. 1. 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. 2. 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. 3. Peran kepala MAN 3 Tulungagung sebagai seorang *leader* terkait dengan tugas penunjukan/pembagian wewenang untuk menjadi	Keberhasilan peran kepala sekolah dalam mengembangkan karir guru, dimana semua peran telah berhasil dilakukan. Semua guru dikedua lembaga memiliki karir yang bagus, bersertifikasi, berpangkat tinggi, dan guru GTT pun memiliki karir yang bagus sebagai guru pembina ekstra sehingga kesejahteraanpun meningkat. Setiap kepala sekolah memiliki perannya masing-masing untuk mendukung guru dalam

sebagai guru mata pelajaran tertentu. 4. 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. 5. 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. 6. Dan semua kegiatan pengembangan karir tidak lepas dari kegiatan administrasi, sehingga secara otomatis kepala sekolah sebagai administrator sudah menjalankan tugasnya dengan baik. Jadi menurut hemat peneliti kepala sekolah SMAN 1 Ngunut telah berhasil dalam usaha mengembangkan karir guru disekolahnya. Dengan penugasan, promosi maupun membantu guru dalam kenaikan pangkat. Semua guru sudah memiliki karir yang bagus serta tidak ada masalah dalam karir maupun kenaikan pangkat.	wakil kepala sekolah, maupun pembina ekstra. 4. Kepala MAN 3 Tulungagung juga seorang motivator yang baik karena selalu memotivasi guru untuk selalu mengembangkan karirnya baik secara personal maupun dalam rapat. 5. Dan semua kegiatan pengembangan karir tidak lepas dari kegiatan administrasi, sehingga secara otomatis kepala sekolah sebagai administrator sudah menjalankan tugasnya dengan baik. Semua data diatas memang membuktikan bahwa Kepala MAN 3 Tulungagung sudah berhasil menjalankan perannya dalam mengembangkan karir guru di MAN 3 Tulungagung. Disana tidak ada guru yang bermasalah dalam karirnya maupun kenaikan pangkatnya. Semua mendapatkan hak yang sudah semestinya mereka dapatkan.	karirnya. Kepala sekolah selalu mendukung guru agar terus selalu mengembangkan diri baik dengan workshop, diklat maupun seminar dan pendidikan lanjut, sehingga nantinya akan berpengaruh pada kenaikan pangkat jengjang fungsionalnya.
Proposisi : Jika kepala sekolah melakukan perannya sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator dengan baik, tidak ada guru yang bermasalah dalam karirnya, memiliki pangkat yang tinggi bahkan bersertifikasi, maka kepala sekolah telah berhasil dalam mengembangkan karir guru di sekolahnya.		