

## Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Karir Tenaga Pendidik

Ulfiatul Hasanah<sup>1\*</sup>, Rusli Rusli<sup>2</sup> & Saepudin Mashuri<sup>3</sup>

*Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Datokarama Palu*

E-mail: [ulfiatulhasanah26@gmail.com](mailto:ulfiatulhasanah26@gmail.com)

### INFORMASI INFORMASI

### ABSTRAK

Pengembangan tenaga pendidik dalam suatu organisasi pendidikan mutlak dilaksanakan oleh pimpinan atau biasa disebut dengan kepala sekolah. Tenaga pendidik mencakup guru-guru yang ada dalam suatu organisasi pendidikan. penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana bentuk pengembangan karir tenaga pendidik, untuk menganalisis bagaimana peran kepala sekolah dalam mengembangkan karir tenaga pendidik, dan untuk mengungkapkan bagaimana peluang dan hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengembangkan karir tenaga pendidik. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Tahap-tahap penelitian ini dibagi menjadi empat tahap, yaitu : Menentukan masalah penelitian, Pengumpulan data, Analisis dan penyajian data, kesimpulan, dan Laporan penelitian. Seorang pemimpin harus memiliki strategi, sebuah strategi dapat dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian SDM.

### KATA KUNCI

Strategi, Pengembangan karir,  
dan tenaga pendidik

### 1. Pendahuluan

Sistem pendidikan pada dasarnya bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya. Karakter manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berbudi luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, keperibadian yang mantap dan mandiri, serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan (Wildasar, 2018). Namun kenyataannya pada masa sekarang, tujuan sistem pendidikan ini belum tercapai secara maksimal. Dikarenakan banyak dari tenaga pendidik yang hanya melaksanakan tugasnya, tetapi tidak memperhatikan hasilnya. Maka dari itu kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengembangkan sumber daya manusia di sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab dalam merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Untuk mencapai hasil yang maksimal perlu adanya pengembangan karir tenaga pendidik secara sistematis.

Pengembangan tenaga pendidik dalam suatu organisasi pendidikan mutlak dilaksanakan oleh pimpinan atau biasa disebut dengan kepala sekolah. Tenaga pendidik mencakup guru-guru yang ada dalam suatu organisasi pendidikan. Demi mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan, tenaga pendidik harus menjadi sumber daya manusia (SDM) yang menjadi prioritas pengembangan yang paling utama. Persaingan yang semakin ketat saat ini memerlukan keuletan, kesabaran, kemampuan mengantisipasi, kecepatan dan ketepatan berpikir serta bertindak agar tetap dapat berperan aktif didalam proses pendidikan itu sendiri. Dalam mengelola pengembangan tenaga pendidik, seorang pimpinan atau kepala sekolah tidak bisa terlepas dari prinsip-prinsip manajemen (Anas Harun, 2013). Dalam pelaksanaan pembinaan karier, guru diarahkan agar dapat mendorong dalam peningkatan jenjang jabatan struktural ataupun fungsionalnya. Kepala sekolah masih menghadapi beberapa permasalahan diantaranya yaitu, adanya beberapa guru yang masih enggan mengurus kenaikan pangkat, kurangnya kedisiplinan guru dalam pelaksanaan pembelajaran, serta kurangnya inovasi atau kreatifitas tenaga pendidik. Selain itu, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, guru harus menghadapi tantangan dan permasalahan kesehatan, yaitu pandemi covid19. Dan juga ada beberapa dari guru yang mengajar bukan dibidangnya. Dalam masalah ini,

<sup>1</sup> Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam. Makalah dipresentasikan pada Seminar Nasional Kajian Islam dan Integrasi Ilmu di Era Society 5.0 (KIIIES 5.0) pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Datokarama Palu sebagai Presenter

<sup>2</sup> Dosen UIN Datokarama Palu

<sup>3</sup> Dosen UIN Datokarama Palu

terdapat beberapa pihak yang terlibat, yaitu kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dan pelaksana pembinaan dan pengembangan karier tenaga pendidik, dan tenaga pendidik sebagai SDM yang ingin dibina dan dikembangkan.

Adapun rumusan masalahnya adalah: 1) Bagaimana bentuk pengembangan karir tenaga pendidik? 2) Bagaimana peran kepala sekolah dalam mengembangkan karir tenaga pendidik? Dan 3) Bagaimana peluang dan hambatan kepala sekolah dalam mengembangkan karir tenaga pendidik?

Dengan memperhatikan latar belakang dan pokok masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana bentuk pengembangan karir tenaga pendidik, untuk menganalisis bagaimana peran kepala sekolah dalam mengembangkan karir tenaga pendidik, dan untuk mengungkapkan bagaimana peluang dan hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengembangkan karir tenaga pendidik.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian yang dilakukan secara wajar dan natural sesuai dengan kondisi objektif di lapangan tanpa adanya manipulasi, dan data yang dikumpulkan bersifat kualitatif. Bog dan Taylor mengemukakan: "penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Tahap-tahap penelitian ini dibagi menjadi empat tahap, yaitu : Menentukan masalah penelitian, dalam tahap ini peneliti mengadakan studi pendahuluan, Pengumpulan data, pada tahap ini peneliti mulai dengan menentukan sumber data, yaitu buku-buku yang berkaitan dengan permasalahan dari segenap individu. Pada tahap ini, diakhiri dengan pengumpulan data yaitu menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi, Analisis dan penyajian data, yaitu menganalisis data, kemudian disajikan dan akhirnya ditarik suatu kesimpulan, dan Laporan penelitian, penelitian harus dilaporkan kepada orang-orang yang berkepentingan.

## **2. Pembahasan**

### **2.1 Konsep Kepemimpinan Dalam Pendidikan**

Pemimpin adalah orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah cara memimpin. Menurut Suparman, kepemimpinan bukanlah kekuasaan. Kepemimpinan itu mengajak dan memotivasi bukan menguasai. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan atau kekuatan dalam diri seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai target tujuan organisasi yang telah ditentukan. Sedangkan pengertian pemimpin adalah seseorang yang diberi kepercayaan sebagai ketua/kepala/jabatan dalam sistem di sebuah organisasi/instansi/perusahaan, untuk melaksanakan kepemimpinan. Secara bahasa makna kepemimpinan itu adalah kekuatan atau kualitas seorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan manajerial sebagai suatu proses mengarahkan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota dengan anggota lain, yang berhubungan dengan tugas tanggung jawab dan fungsinya (Suparman, 2019).

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Suprianto dalam tesisnya menyatakan bahwa hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya. Yaitu pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja, dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat, dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan, dan tahap dimana anggota mulai percaya diri dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan (Suprianto, 2021). Model kepemimpinan ini merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Jadi pemimpin yang ingin mengembangkan bawahannya, menaikkan rasa percaya diri mereka, dan membantu mereka belajar mengenai pekerjaannya.

Secara umum, konsep kepemimpinan dalam pendidikan, khususnya mengenai syarat- syarat kepemimpinan terdiri dari pribadi yang mampu mengamalkan nilai-nilai luhur dalam Pancasila, kualitas kemampuan pribadi (berwibawa, jujur,

terpercaya, bijaksana dan lain-lain). Pemimpin harus mempunyai beberapa karakteristik yang menyatu dalam dirinya baik secara pribadi, sosial, maupun susila. Dengan demikian karakteristik tersebut dapat memberikan dampak terhadap sikap dan setiap kebijakan yang akan diambilnya, yang bermakna positif.

## **2.2 Strategi Kepemimpinan Berbasis Total Quality Manajemen (TQM)**

Seorang pemimpin dalam mengelola suatu lembaga harus memiliki strategi, sehingga mengetahui posisi lembaga pendidikan dan strategi yang digunakan sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran pendidikan yang akan dicapai sehingga dapat mempertahankan mutu pendidikan. Dengan adanya strategi kepemimpinan, maka lembaga pendidikan akan mendapatkan posisi yang kuat dalam lingkungannya dikarenakan lembaga pendidikan mengedepankan pemenuhan kebutuhan dan permintaan pelanggan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, diperlukan strategi. Dalam manajemen pendidikan terdapat manajemen strategik yang dapat digunakan sekolah untuk merencanakan strategi agar sekolah dapat tetap bertahan dan makin meningkatkan mutunya.

Menurut James A.F. Staner, manajemen strategik ialah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan dapat tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diharapkan dengan kualifikasi dan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Dalam implementasi TQM ada yang namanya program *zero defect* atau biasa dikenal dengan istilah tanpa cacat. Ketika TQM diterapkan di bidang pendidikan, maka program *zero defect* akan menghasilkan layanan jasa pendidikan tanpa cacat. Dalam konteks pendidikan, layanan jasa pendidikan tanpa cacat dapat terjadi ketika pemimpin (kepala sekolah) dan para anggotanya (guru dan staf) mampu memberikan layanan yang baik (Novan Ardy, 2020). Implementasi TQM pada sistem pendidikan sudah dijalankan, tetapi belum optimal. Tujuan utama TQM dalam pendidikan adalah meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan, terus-menerus, dan terpadu. Pencapaian tujuan dapat diwujudkan menggunakan prinsip-prinsip pemfokusan pada pengguna, peningkatan kualitas pada proses, dan pelibatan semua komponen pendidikan. Sudah banyak ditemui dalam bidang pendidikan banyak instansi seperti sekolah-sekolah yang menerapkan TQM ini untuk menunjang mutu pendidikan di sekolah tersebut. Dengan penerapan TQM yang baik sekolah tersebut dapat mencapai mutu yang ingin dicapai secara lebih mudah.

## **2.3 Pengembangan Karir Pegawai**

Untuk keberhasilan suatu lembaga pendidikan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam sistem pengembangan karier tenaga pendidik dan kependidikan. Adapun aktivitas yang dilakukan dalam sistem pengembangan karier tenaga pendidik dan kependidikan diawali dengan perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan karier pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai dan terakhir penilaian kinerja pegawai. Tiap-tiap tahapan dilakukan secara runtut untuk menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional, handal dan tepat guna (Hidayat dan Sit Choiriyah, 2021). Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

(a) Perencanaan. Perencanaan manajemen tenaga pendidik adalah pengembangan dan strategi penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan (SDM) guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan SDM merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM,

(b) Seleksi. Seleksi adalah proses pengambilan keputusan dimana individu dipilih untuk mengisi suatu jabatan yang didasarkan pada penilaian terhadap seberapa besar karakteristik individu yang bersangkutan, sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh jabatan tersebut,

(c) Pembinaan dan Pengembangan. Pembinaan atau pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap pendidik dan tenaga kependidikan yang ada diseluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi pertumbuhan keilmuannya, wawasan berpikirnya, sikap terhadap pekerjaannya dan keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya,

(d) Penilaian. Penilaian adalah usaha yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik performa seseorang pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan seberapa besar potensinya untuk berkembang. Performa ini mencakup prestasi kerja, cara kerja dan pribadi, sedangkan potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan kemampuan mengembangkan karir,

(e) Kompensasi. Kompensasi merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi suatu pekerjaan, (f) Pemberhentian. Pemberhentian tenaga kependidikan merupakan proses yang membuat seseorang pendidik dan tenaga kependidikan tidak dapat lagi melaksanakan tugas pekerjaannya atau fungsi jabatannya, baik untuk sementara waktu maupun untuk selamanya.

#### **2.4 Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Karir Tenaga Pendidik**

Menurut Wahyusumidjo dalam jurnal Ariyani, bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah dalam menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Fungsi kepemimpinan ini sangat penting, sebab disamping sebagai penggerak juga berperan untuk melakukan control segala aktivitas guru (dalam rangka meningkatkan profesional mengajar), staff dan siswa sekaligus untuk meneliti persoalan-persoalan yang timbul di lingkungan sekolah (Rika Ariyani, 2017).

Menurut Nurkolis, bila dikaji secara lebih luas, maka peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi, yaitu kepala sekolah sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai leader, sebagai innovator, sebagai motivator, dan sebagai evaluator (Nurkolis, 2006). Dalam peranannya sebagai pendidik, kepala sekolah juga harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam pembinaan, yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.

### **3. Kesimpulan**

Konsep yang digunakan untuk memberikan batasan terhadap konsep teoritis agar tidak terjadi kesalahan dalam memahami materi sekaligus memudahkan penelitian. Yaitu peneliti menggunakan teori dari Kenichi Ohmae, yang mana startegi adalah keunggulan bersaing guna mengubah kekuatan perusahaan atau organisasi sehingga menjadi sebanding atau melebihi kekuatan pesaing dengan cara yang paling efisien. Kemudian menggabungkannya dengan teori dari James A.F Staner yang mana manajemen strategi meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian SDM.

Robbins mengemukakan, Pengembangan karier adalah suatu hal yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dijalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Karier merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin di duduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karier merupakan jabatan tertinggi yang akan di duduki seseorang dalam suatu organisasi. Adapun tahap-tahap pengembangan karier pegawai menurut Ardana ada tiga fase yaitu Fase Perencanaan.

Dalam fase perencanaan ini aktivitas menyelaraskan rancangan guru dan rancangan lembaga mengenai karier di lingkungan sekitar. Tujuan fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya, Fase Pengarahan. Fase pengarahan ini untuk membantu para guru agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yaitu dengan memantapkan karier yang diinginkannya, dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mewujudkannya, Fase Pengembangan. Dalam fase pengembangan ini tenggang waktu yang dipergunakan guru untuk memenuhi persyaratan yang melakukan perpindahan dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya. Selama fase ini, guru dapat melakukan kegiatan memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sesuai posisi yang diinginkan. Sehingga guru harus berusaha mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya yang dapat mendukung untuk memasuki posisi atau jabatan pada masa mendatang.

### **Referensi**

- Ardy, W. N. (2020). *Total Quality Manajemen dalam Pendidikan Konsep dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Ariyani, Rika. (2017) Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru, *Jurnal Al-Afkar* vol. 5, No. 1.
- Harun, Anas. (2013) "Pengembangan Tenaga Kependidikan, *Jurnal Islamika* 13, No. 02.

- Maskur, Hidayat dan Siti Choiriyah. (2021) Manajemen Pengembangan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Pada Madrasah, *Jurnal Ilmu Ekonomi Islam* 7, no. 02.
- Nurkolis. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo.
- Ponco Utomo, Suprianto. (2021) Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karier, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas di Kabupaten Situbondo, *Digital Repository Universitas Jember*.
- Suparman. (2019) *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru: Sebuah Pengantar Teoritik*, Uwais Inspirasi Indonesia.
- Wildasar. (2018) Pengembangan Sistem Tenaga Pendidik dan Kependidikan, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 02, No. 2.