

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBINAAN DAN  
PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA ERA KOMPETISI GLOBAL  
DI SMPN 4 PONOROGO**

**SKRIPSI**



Oleh :

**KHOIRUN NISWATIN**

NIM. 206190038

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**2023**

## ABSTRAK

**Niswatin, Khoirun.** *Peran Kepala Sekolah dalam Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo.* **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing: Dr. Athok Fu'adi, M.Pd.

**Kata Kunci:** Kepala Sekolah, Karir, Pegawai

Era kompetisi global menuntut pegawai sekolah bisa berkembang untuk menghadapi tantangan dan perkembangan dunia pendidikan. Berbagai kendala pengembangan karir pegawai yaitu kurangnya kemauan dan kemampuan pegawai, faktor pendidikan, politik, dan kepuasan pegawai. Peran penting yang perlu dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi hal tersebut melalui pembinaan dan pengembangan karir pegawai. Pegawai yang bekerja dengan maksimal akan membantu sekolah bisa bertahan dan dapat mengikuti perkembangan yang ada.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global, (2) Peran kepala sekolah sebagai motivator dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global, (3) Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan pendekatan triangulasi teknik pengambilan data dan sumber data.

Berdasarkan analisis data ditemukan bahwa (1) Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global; a) merencanakan dengan menelaah kebutuhan dan keahlian dari pegawai, b) mengorganisasikan pegawai sesuai keahlian, masukan rekan-rekan, serta karakter pegawai, c) melaksanakan pembinaan dan pengembangan karir pegawai dengan memberikan pelatihan baik pelatihan dalam pekerjaan (*on the job training*) dan pelatihan di luar pekerjaan (*off the job training*), d) mengevaluasi dengan melakukan pemantauan terhadap keberhasilan dan kendala yang dihadapi untuk di tindak lanjuti dalam pembinaan maupun pengembangan karir. (2) Peran kepala sekolah sebagai motivator dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global; a) tekun memberi motivasi pegawai, b) memberikan kebijakan, c) melakukan pendekatan personal, d) menjadi contoh, e) menjadi keteladanan, f) memberikan *reward* atau *punishment*. (3) Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global; a) melakukan supervise kepada semua pegawai, b) melakukan evaluasi terhadap hasil supervise, c) memberikan timbal baik supervisi sesuai kebutuhan karir.





## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Khoirun Niswatin

NIM : 206190038

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Judul : Peran Kepala Sekolah dalam Pembinaan dan Pengembangan Karir  
Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqasah

Pembimbing

Tanggal, 20 Februari 2023

**Dr. Athok Fuadi, M. Pd.**  
NIP. 197611062006041004

Mengetahui,

Ketua

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

**Dr. Athok Fuadi, M. Pd.**  
NIP. 197611062006041004



**KEMENTERIAN AGAMA RI  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**PENGESAHAN**

Skripsi atas nama:

Nama : Khoirun Niswatin  
NIM : 206190038  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Peran Kepala Sekolah dalam Pembinaan dan Pengembangan Karir  
Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo

Telah dipertahankan pada sidang munaqasah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu  
Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Selasa  
Tanggal : 28 Februari 2023

Dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar  
Sarjana Pendidikan, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 2 Maret 2023

Ponorogo, 2 Maret 2023

Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



*[Signature]*  
**Dr. H. Moh. Munir, Lc., M.Ag.**  
NIP. 196807051999031001

Tim Penguji Skripsi :

Ketua Sidang : Dr. Kharisul Wathoni, M.Pd.I  
Penguji I : Dr. Muhammad Ghafar, M.Pd  
Penguji II : Dr. Athok Fu'adi, M.Pd

*[Signature]*  
*[Signature]*  
*[Signature]*

## **SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Khoirun Niswatin  
NIM : 206190038  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Judul Skripsi : Peran Kepala Sekolah dalam Pembinaan dan Pengembangan Karir  
Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di [etheses.iainponorogo.ac.id](http://etheses.iainponorogo.ac.id) adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut menjadi tanggung jawab penulis.

Ponorogo, 4 Maret 2023

Penulis



**Khoirun Niswatin**  
**NIM. 206190038**



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Khoirun Niswatin

NIM : 206190038

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Judul Skripsi : Peran Kepala Sekolah dalam Pembinaan dan Pengembangan  
Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 20 Februari 2023

Yang Membuat Pernyataan



Khoirun Niswatin  
NIM. 206190038

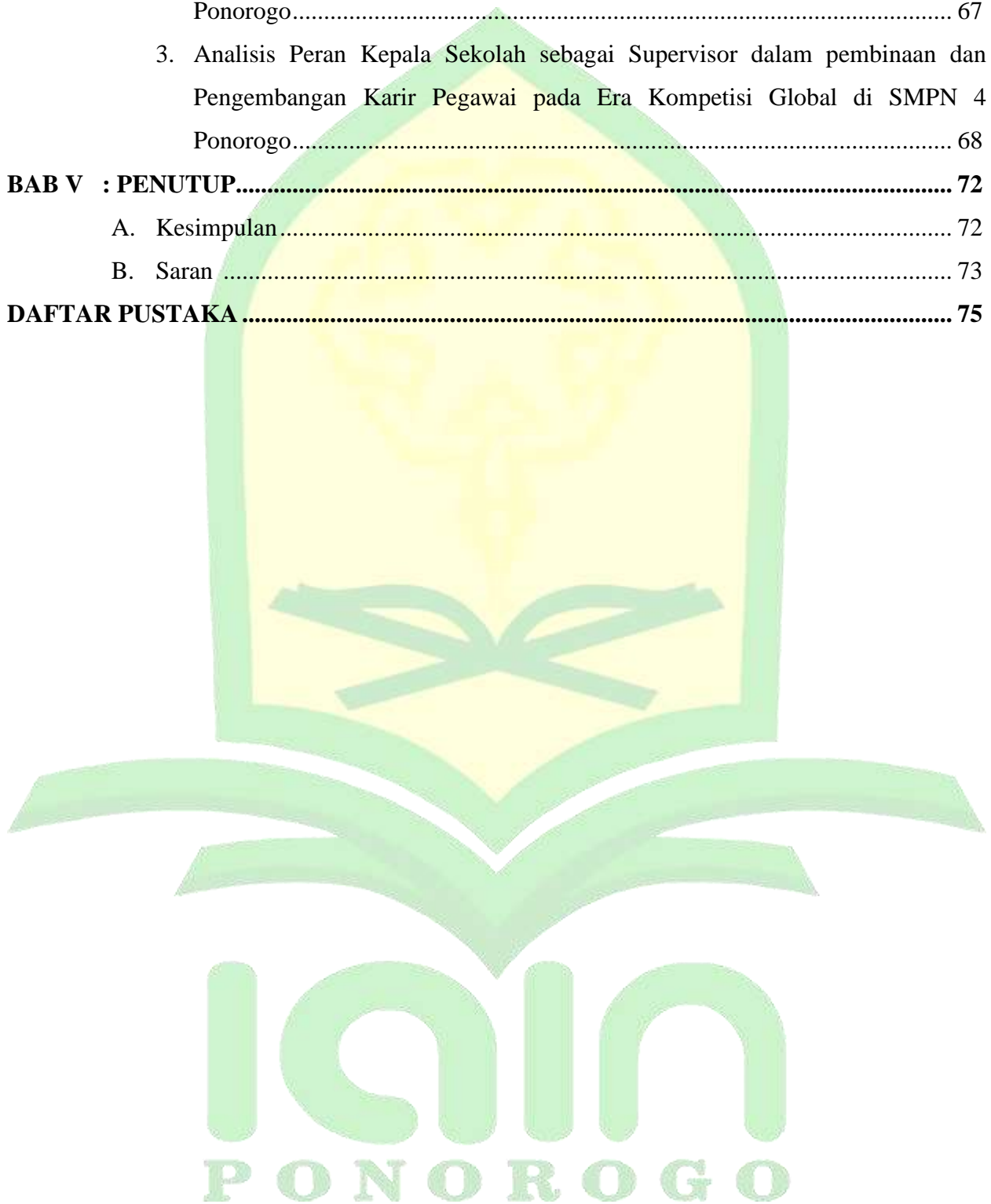
## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
ABSTRAK .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Penelitian .....	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	8
F. Sistematika Pembahasan.....	9
<b>BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
A. Kajian Teori.....	11
1. Kepala Sekolah .....	11
a. Pengertian Kepala Sekolah .....	11
b. Peran Kepala Sekolah .....	11
1) Kepala Sekolah Sebagai Manajer .....	13
2) Kepala Sekolah Sabagai Motivator.....	14
3) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor .....	16
2. Pembinaan Karir .....	17
3. Pengembangan Karir.....	19
4. Pegawai .....	21
5. Era Kompetisi Global .....	22
B. Kajian Penelitian Terdahulu .....	23
C. Kerangka Pikir.....	26

<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>28</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	28
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	29
C. Data dan Sumber Data .....	30
D. Teknik Pengumpulan Data .....	31
E. Teknik Analisis Data .....	33
F. Pengecekan Keabsahan Penelitian.....	34
G. Tahap Penelitian .....	36
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>37</b>
A. Gambaran Umum Latar Penelitian .....	37
1. Sejarah Berdirinya SMPN 4 Ponorogo.....	37
2. Visi, Misi, Tujuan, dan Motto SMPN 4 Ponorogo.....	39
3. Letak Geografis SMPN 4 Ponorogo.....	40
4. Struktur Organisasi SMPN 4 Ponorogo.....	40
5. Tenaga Pendidik, Kependidikan, dan Siswa SMPN 4 Ponorogo.....	41
6. Prestasi Siswa dan Guru SMPN 4 Ponorogo.....	42
B. Deskripsi Data .....	43
1. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo.....	43
2. Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo.....	52
3. Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo.....	57
C. Pembahasan .....	62
1. Analisis Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo.....	62



2. Analisis Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo.....	67
3. Analisis Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo.....	68
<b>BAB V : PENUTUP.....</b>	<b>72</b>
A. Kesimpulan.....	72
B. Saran .....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>75</b>



## DAFTAR TABEL

Lampiran

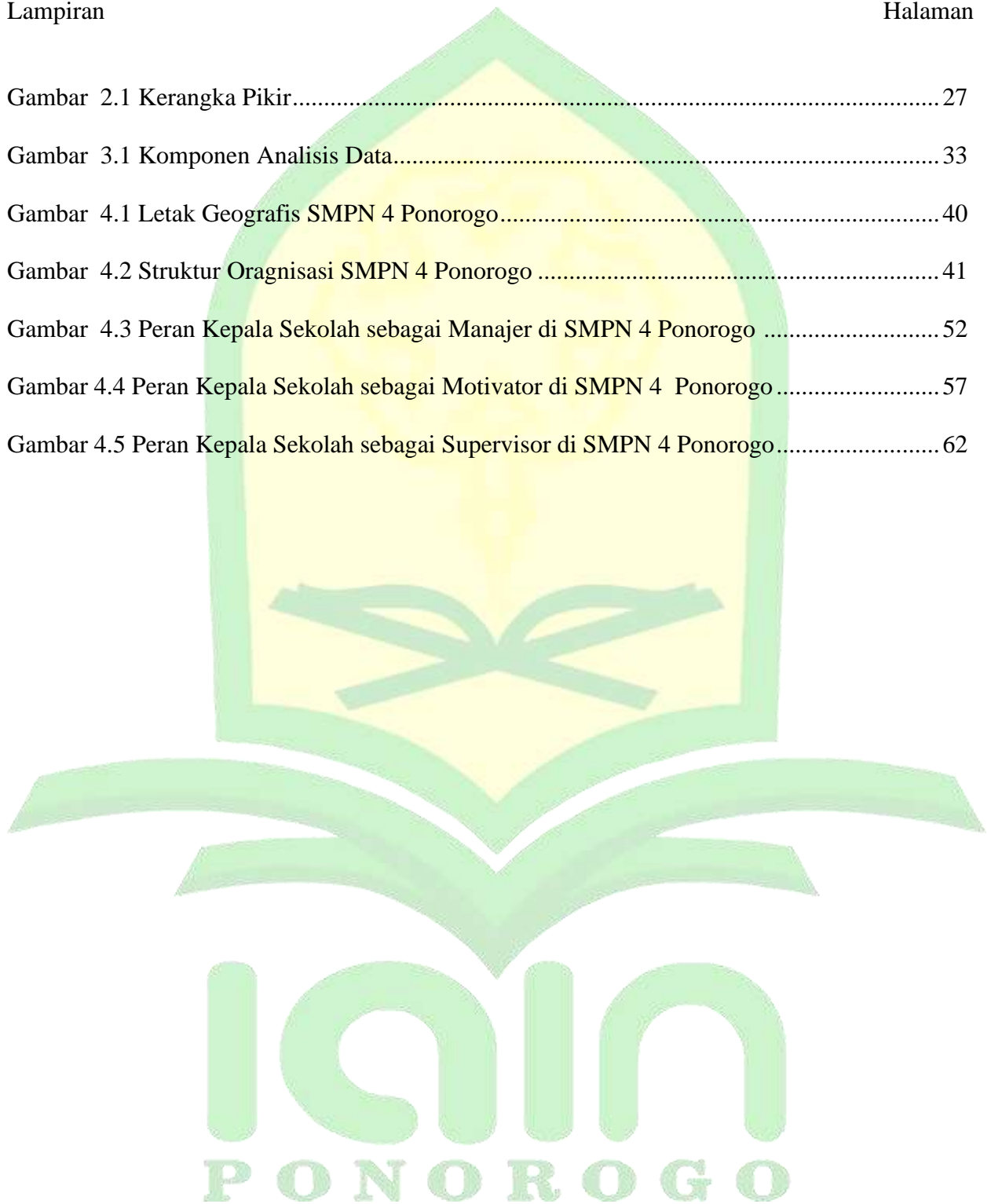
Halaman

Tabel 4.1 Siswa SMPN 4 Ponorogo..... 42



## DAFTAR GAMBAR

Lampiran	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	27
Gambar 3.1 Komponen Analisis Data.....	33
Gambar 4.1 Letak Geografis SMPN 4 Ponorogo.....	40
Gambar 4.2 Struktur Organisasi SMPN 4 Ponorogo .....	41
Gambar 4.3 Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer di SMPN 4 Ponorogo .....	52
Gambar 4.4 Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator di SMPN 4 Ponorogo .....	57
Gambar 4.5 Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor di SMPN 4 Ponorogo.....	62



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan menjadi keperluan manusia yang sangat penting dalam kehidupan manusia itu sendiri. Manusia pada kenyataannya tidak hanya bisa tergantung pada alam tanpa adanya pengaruh dari hal lain. Dalam proses tersebutlah muncul pengaruh yang akan diperoleh oleh manusia dari manusia lain yang akan membawa perubahan sikap atas manusia yang dipengaruhinya. Berdasarkan hal tersebut di atas, jelas bahwa manusia memerlukan sebuah pendidikan. Pendidikan merupakan suatu proses untuk mengubah manusia dari kondisi tertentu menjadi kondisi lainnya. Maka dengan adanya pendidikan itu transformasi atau perubahan akan terlihat dalam proses perubahan pikiran manusia, dari tidak mengetahui menjadi tahu, dari tidak mengerti menjadi mengerti.

Sistem pendidikan harus bisa menjamin kelancaran kesempatan dalam peningkatan mutu serta berkaitan dan efisiensi manajemen pendidikan agar dapat menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan baik di dalam negeri maupun luar negeri, sehingga perlu adanya perubahan pendidikan secara terencana, terarah dan berkelanjutan. Oleh karena hal tersebut, pendidikan memerlukan pengelolaan yang professional, hal tersebut perlu adanya personal yang mampu dan handal. Dalam hal inilah yang disebut sebagai pemimpin pendidikan/kepala sekolah. Seorang kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, namun harus juga terampil menerapkannya dalam situasi yang realistis di era kerja.

Kepala sekolah merupakan pemangku tanggung jawab pendidikan yang mempunyai peranan penting untuk mengembangkan lembaga pendidikan, yakni sebagai pemegang kendali di lembaga pendidikan. Peranan kepala sekolah sangat berdampak dalam

perkembangan dan pertumbuhan pendidikan yaitu untuk meningkatkan sumber daya manusia dan mutu pendidikan. Kepala sekolah, tenaga pendidik beserta tenaga kependidikan lainnya dituntut untuk bisa berperan aktif dalam meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan kualitas profesinya dengan harapan memperoleh pengetahuan baru.<sup>1</sup>

Pada era globalisasi ini, kualitas pendidikan di Indonesia bersaing dengan kualitas pendidikan di negara lain. Oleh karena itu, usaha peningkatan pada bidang pendidikan sangat diperlukan, yakni sebagai langkah dalam menghadapi kemajuan ilmu dan teknologi sehingga dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu hal penting yang dapat memberi dampak mutu pendidikan adalah kualitas dari sumber daya manusia pendidikan itu sendiri.<sup>2</sup>

Berlangsungnya hidup dari lembaga pendidikan ditentukan oleh peran yang dijalankannya. Eksistensi lembaga tersebut ditentukan oleh usahanya terhadap perkembangan dan perubahan kebutuhan serta persoalan yang terjadi di masyarakat. Lembaga pendidikan harus mengambil peran sebagai pusat layanan pembelajaran, pusat pengenalan dan pengembangan kepribadian. Dengan senantiasa melakukan peningkatan profesionalitas kinerja pada seluruh komponen penyelenggaraannya, maka harapan lembaga pendidikan sebagai lembaga yang bergerak dalam industri produk jasa pengetahuan dan keterampilan tetap dapat diminati dan bertahan hidup di era globalisasi dan persaingan bebas.<sup>3</sup>

Persaingan pada semua bidang kehidupan menjadi bagian dari kehidupan manusia di mana pun berada. Agar bisa bertahan dalam kompetisi global, sangat penting bahwa sumber daya manusia (SDM) kompeten secara global untuk berhasil dalam kompetisi global, karena

---

<sup>1</sup> Yogi Irfan Rosyadi and Pardjono, "Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP 1 Cilawu Garut," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 3, no. 1 (2015): 125.

<sup>2</sup> Debora Ultrasani and Supriyanto, "Manajemen Pengembangan Karir Tenaga Pendidik di Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut (STTAL) Surabaya," *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 6, no. 3 (2018): 2.

<sup>3</sup> Yusrin Ahmad Tosepu, *Arah Perkembangan Pendidikan Tinggi Indonesia* (Surabaya: Jakad Publishing, 2018), 170–71.



sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam pengembangan suatu bangsa, termasuk Indonesia. Sumber daya manusia yang memenuhi syarat akan bisa memanfaatkan sumber daya alam dengan efisiensi maksimum. Selain itu, adanya sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu bersaing di tengah persaingan global.<sup>4</sup> Seiring berubahnya waktu, tantangan yang ada juga semakin berkembang, maka pegawai dengan kompetensi yang siap untuk menghadapi tantangan tersebut, persiapan tersebut yaitu program pembinaan dan pengembangan karir.<sup>5</sup>

Perubahan cepat dalam sistematika menjalankan pekerjaan memerlukan kemampuan dan keterampilan baru dari seluruh anggota di seluruh tingkat dan bagian. Begitu juga sekolah harus mendukung proses pengembangan karir, karena hal tersebut sangat vital dalam keefektifan dan kepuasan pegawai selama menjalankan tanggung jawab yang diterima. Flippo menyampaikan bahwa pengembangan karir diterapkan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan dalam rangka pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, dan pemeliharaan untuk mencapai tujuan organisasi individu-individu dan masyarakat secara keseluruhan.

Pengembangan karir penting dilaksanakan karena seorang pegawai tidak hanya mau memperoleh apa yang dimiliki hari ini, namun juga mengharapkan adanya perubahan untuk berkembang ke tingkat yang lebih tinggi dan jaminan bahwa dari waktu ke waktu ia akan mendapat pengakuan yang lebih tinggi dari lingkungan kerjanya.<sup>6</sup> Jalur karir yang direncanakan suatu organisasi menentukan bentuk pengembangan karir yang akan diberikan. Hal tersebut dipengaruhi oleh kebutuhan dan keadaan yang diperlukan organisasi pada saat

---

<sup>4</sup> Arman Paramansyah, *Manajemen Pendidikan Dalam Menghadapi Era Digital* (Medan: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Panca Budi, 2020), 144.

<sup>5</sup> Riza Azhari and Abdul Halim Wicaksono, "Manajemen Pembinaan Karir Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam," *At-Ta'dib* 12, no. 2 (2017): 85.

<sup>6</sup> Ultrasani and Supriyanto, "Manajemen Pengembangan Karir Tenaga Pendidik di Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut (STTAL) Surabaya," 2–3.

itu. Pada umumnya, pengembangan karir yang akan dilakukan dapat meliputi pendidikan dan pelatihan, promosi, atau mutasi.<sup>7</sup>

Pembinaan dan pengembangan pegawai menyangkut dua hal pokok, yaitu pengembangan sebagai peningkatan kualitas dari sumber daya manusia serta pengembangan sebagai peningkatan karir pegawai. Hal tersebut menjadi penting untuk dicermati karena kedua hal tersebut meningkatkan terciptanya misi dari instansi pemerintah yaitu kualitas pelayanan pegawai yang diberikan kepada masyarakat. Namun, pada realitanya kedua hal tersebut mengalami penyimpangan dalam pelaksanaannya.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan pendidikan dan pelatihan seringkali tidak ditujukan pada analisis kebutuhan bidang kerja atau organisasi. Kondisi ini menyebabkan tidak optimalnya produk atau *output* dan juga pencapaian atau *outcome* dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan kinerja pegawai maupun organisasinya. Selain itu, dalam pengembangan karir pegawai juga tidak jarang tidak mendasarkan pada profesionalisme, namun lebih kepada senioritas atau pertimbangan-pertimbangan lainnya. Hal-hal seperti ini pada akhirnya menyebabkan pembinaan dan pengembangan pegawai menjadi tidak maksimal.<sup>8</sup> Masalah sumber daya manusia di berbagai sekolah pada saat ini kualitasnya tidak optimal dan merata.<sup>9</sup>

Pada kenyataannya, dalam suatu kegiatan apapun tidak semua selalu berjalan dengan lancar, mudah, dan seperti yang diinginkan. Akan ada beberapa hal yang menjadi kendala, masalah, atau hambatan yang tiba-tiba muncul dan harus dihadapi. Seperti pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Fauziah di salah satu SMAN di Jambi, dari hasil penelitian

---

<sup>7</sup> R Sabrina, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Medan: UMSU Press, 2021), 150.

<sup>8</sup> Maryam D Poma, "Perilaku Pegawai Tata Usaha Dalam Pelaksanaan Tugas Di Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 1 Botumoito Kecamatan Botumoito Kabupaten Boalemo," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 1, no. 1 (2014): 57.

<sup>9</sup> Muhammad Abrori and Chusnul Muali, "Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2020): 1.

menunjukkan adanya beberapa kendala dalam proses pelaksanaan pengembangan karir pegawai. Beberapa kendala pelaksanaan pengembangan karir diantaranya yaitu kurangnya rasa kemauan dan kemampuan yang dimiliki, faktor pendidikan, pengaruh politik dan juga tingkat kepuasan seseorang.<sup>10</sup>

Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi peggambat pengembangan karir dapat berupa pemberian motivasi atau dorongan bahwa pengembangan karir dalam suatu pekerjaan itu penting, mengikutsertakan untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki dalam bekerja dan berkompeten pada karir yang ditekuni, serta memberikan peluang pada pegawai untuk melakukan perubahan pada pengembangan karirnya.<sup>11</sup>

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin formal, seorang kepala sekolah dihadapkan pada persoalan teknis sekolah serta dituntut untuk menjadi *leader* atau pemimpin yang handal ditengah tim pegawai. Untuk itu peningkatan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas disekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, pembina dan atasan langsung.<sup>12</sup>

Meskipun demikian, bukan suatu hal yang tidak mungkin bagi kepala sekolah menghadapi berbagai perkembangan pendidikan di era kompetisi global. Seperti halnya SMPN 4 Ponorogo, sekolah ini sudah memiliki akreditasi A (unggul), yang artinya berdasarkan proses penilaian dan evaluasi mutu memberikan gambaran bahwa tingkat kinerja sekolah dalam hal pembinaan, pengembangan, dan peningkatan mutu pendidikan dilakukan dengan baik. Dengan akreditasi unggul tersebut, SMPN 4 Ponorogo dapat dikatakan memiliki standar pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas dan berkompeten. Berbagai

---

<sup>10</sup> Fauziah, "Pelaksanaan Pengembangan Karir Tenaga Pendidik Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 30 Muaro Jambi" (Skripsi UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Jambi, 2018), 66–69.

<sup>11</sup> Fauziah, 72.

<sup>12</sup> Dewi Susanti, Moh Rois, and Fartika Ifriqia, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru," *Eduudena* 1, no. 2 (2017): 76.

prestasi juga banyak diraih SMPN 4 Ponorogo, bukan hanya siswa namun dari guru SMPN 4 Ponorogo juga memunculkan prestasi.<sup>13</sup> Salah satu prestasi yang diraih guru SMPN 4 Ponorogo yaitu Juara 1 Penulisan Buku Antologi dalam kegiatan *From East To The Best Young Scientist* (FEBYS) pada tahun 2021. Selain pada prestasi, pegawai di SMPN 4 Ponorogo juga aktif mengikuti pelatihan berdasarkan karirnya. Salah satunya mengikuti Pelatihan Pengelolaan Perpustakaan Sekolah yang diadakan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Ponorogo.<sup>14</sup> Dengan mengikuti pelatihan pengelolaan perpustakaan juga bisa menunjang akreditasi perpustakaan sekolah.

Di tengah perkembangan dunia pendidikan, SMPN 4 Ponorogo meluncurkan program pembelajaran yang unik yaitu pembelajaran Si Bopo yang didalamnya diterapkan pembelajaran aplikatif.<sup>15</sup> Adanya pembelajaran Si Bopo menunjukkan bahwa kepala sekolah bisa berkolaborasi dengan seluruh warga sekolah, termasuk pegawai-pegawai di sekolah untuk mengembangkan pendidikan yang inovatif. Hal tersebut membuktikan bagaimana SMPN 4 Ponorogo mampu menghadapi era kompetisi global dengan segala bentuk perkembangan yang ada.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan tersebut, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul penelitian **Peran Kepala Sekolah dalam Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo.**

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan permasalahan-permasalahan seperti yang telah dikemukakan dalam identifikasi masalah, maka penulis memfokuskan pada **Peran Kepala Sekolah dalam**

---

<sup>13</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 05/D/9-I/2023

<sup>14</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Kode : 09/D/23-I/2023

<sup>15</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/W/9-I/2023



**Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo.** Penelitian ini ditekankan pada pembahasan peran kepala sekolah di SMPN 4 Ponorogo dalam membina dan mengembangkan karir pegawai. Peran kepala sekolah tersebut dapat dipahami melalui pernyataan yang dikemukakan oleh Mulyasa bahwa kepala sekolah memiliki peran sebagai *educator*, manajerial, *administrator*, *supervisor*, *leader*, inovator, dan motivator atau disingkat dengan EMASLIM. Karena keterbatasan waktu peneliti, sehingga peneliti membatasi masalah pada tiga hal utama yang sesuai dengan permasalahan yang di angkat, yaitu peran kepala sekolah sebagai manajer, sebagai motivator, dan sebagai supervisor dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai di SMPN 4 Ponorogo. Tiga hal utama tersebut dijadikan focus penelitian karena saling memiliki keterkaitan dengan proses pembinaan dan pengembangan karir pegawai.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka terdapat sejumlah pertanyaan penelitian penting yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo ?
- b. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai motivator dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo ?
- c. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo ?

### D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah di atas, peneliti mempunyai tujuan penelitian sebagai berikut :



- a. Untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo
- b. Untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai motivator dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo
- c. Untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo

## **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan teori penelitian (*research theory*) tentang peran kepala sekolah dalam melakukan pembinaan serta pengembangan karir pegawai dengan harapan sekolah dapat menghadapi berbagai tantangan serta perubahan pada era globalisasi yang terus mengalami perubahan dan perkembangan.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi IAIN Ponorogo**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi atau sumbangan pemikiran dalam bidang pendidikan untuk merancang peran pemimpin dalam menghadapi tantangan di era kompetisi global. Sehingga, dapat dijadikan alternatif solusi untuk diterapkan dalam menghadapi perubahan dan tantangan pendidikan di tingkat institusi sekalipun.

#### **b. Bagi Sekolah Negeri dan Swasta di Indonesia**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan atau referensi kepala sekolah dan pemimpin untuk menjalankan perannya sebagai manajer, motivator, dan

supervisor guna membina serta membimbing pegawainya untuk dapat berkembang dan bisa menyesuaikan kondisi yang terus-menerus berubah yang menimbulkan adanya persaingan global sehingga salah satu dampaknya berpengaruh pada lembaga pendidikan.

c. Bagi Para Peneliti dan Masyarakat

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi referensi secara teori maupun pelaksanaan untuk mengenali dan memahami peran dari pemimpin dalam membina dan mengembangkan anggotanya agar tetap dapat hidup dan bertahan pada era kompetisi global yang dampaknya terjadi pada berbagai bidang. Terlebih dengan adanya kompetisi global, sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang mau tidak mau harus berupaya mengikuti perubahan yang terjadi.

D. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan baru penulis serta menjadi bahan rujukan informasi bagi peneliti lainnya sehingga dengan adanya penelitian ini, hasil penelitian yang diperoleh dapat dikembangkan menjadi penelitian yang lebih baik lagi.

### 3. Sistematika Pembahasan

Agar penulisan skripsi menjadi mudah dan dapat dicerna secara runtut, maka perlu adanya sistematika pembahasan. Dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkan pembahasan menjadi lima bab dimana masing-masing bab terdiri dari sub bab yang saling berkaitan dengan tahap, proses, serta hasil penelitian. Sistematika pembahasan skripsi hasil penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Bab I terkait dengan pendahuluan, merupakan gambaran umum dalam membentuk pola pemikiran bagi laporan hasil penelitian secara keseluruhan. Pada bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II terkait dengan kajian pustaka, berisi tentang kajian teori yang meliputi tinjauan tentang kepala sekolah, pembinaan karir, pengembangan karir, pegawai, dan era kompetisi global. Pada bab ini juga menjelaskan kajian penelitian terdahulu dan kerangka pikir.

Bab III memuat tentang metode penelitian, dalam bab ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan penelitian, dan tahap penelitian.

Bab IV terkait dengan gambaran umum latar penelitian, deskripsi data dan pembahasan hasil penelitian.

Terakhir bab V berisi simpulan dan saran, pada bab ini dimaksudkan untuk mempermudah pembaca dalam memahami intisari dari penelitian ini.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Kajian Teori

#### 1. Kepala Sekolah

##### a. Pengertian Kepala Sekolah

Menurut Wahjosumidja kepala sekolah yaitu tenaga fungsional guru yang di beri tugas untuk memimpin sekolah dimana di didalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara para guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>16</sup>

Konsep tersebut menerangkan bahwa kepala sekolah yaitu tenaga fungsional yang bertugas memimpin suatu sekolah dengan melakukan pembinaan guru dan siswa dimana ada interaksi dua arah dalam kegiatan belajar belajar. Tidak dapat di pungkiri, bahwa adanya kepala sekolah dalam institusi sekolah sangat memiliki peranan yang penting dalam kemajuan sekolah, meskipun pada tataran praktisnya para guru atau tenaga pendidik merupakan pejuang utama dalam pencapaian kemajuan sekolah.<sup>17</sup>

##### b. Peran Kepala Sekolah

Menurut Friedman M, peran yaitu serangkaian perilaku yang diharapkan pada seseorang sesuai dengan posisi sosial yang diberikan baik secara formal (peran yang tampak jelas) maupun secara informal (peran tertutup). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukan dan jabatan, maka dia

---

<sup>16</sup> Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru* (Jakarta: Prenada Media, 2016), 13.

<sup>17</sup> Khakiki Amaliyah and I Made Suwanda, "Pendapat Guru Tentang Peran Kepala Sekolah sebagai Manager dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Kajian Moral dan Kewarganegaran*, 6, no. 3 (2018): 307.

telah menjalankan suatu peran.<sup>18</sup> Kepala sekolah menjadi salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana disampaikan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 bahwa: "Kepala Sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana".<sup>19</sup>

Menyikapi tentang peran, fungsi dan tanggungjawabnya, maka seorang kepala sekolah perlu memiliki komitmen yang tinggi atas pekerjaan yang dijalankannya. Sebagai seorang pemimpin di sekolah, kepala sekolah merupakan individu yang dituntut mampu dalam melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan dan pemberdayaan kepada seluruh warga sekolah agar mencapai tujuan sekolah dengan hasil optimal.<sup>20</sup> Kepala sekolah yang professional akan berfikir untuk membuat suatu perubahan dan tidak lagi berfikir bagaimana suatu perubahan terjadi, sehingga tidak terlindas oleh adanya perubahan tersebut.<sup>21</sup>

Sekolah dikatakan berkualitas atau tidak sangat bergantung pada pola kepemimpinan kepala sekolah, karena kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah, dan dialah yang dapat mengambil keputusan dalam segala hal, diantaranya: perekrutan pegawai, penugasan pegawai, rotasi pegawai, pembinaan pegawai dan bahkan promosi kepangkatan pegawai. Semakin pegawai bekerja dengan penuh antusias, bermotivasi baik, dinamis mengikuti kemajuan baik teori, instrumen,

---

<sup>18</sup> Masduki Duryat, Siha Abdurrahim, and Aji Permana, *Mengasah Jiwa Kepemimpinan : Peran Organisasi Mahasiswa* (Indramayu: Penerbit Adab, 2021), 12–13.

<sup>19</sup> Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing Dan Kecerdasan Emosi)* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 3.

<sup>20</sup> Basuki Jaka Purnama, "Optimalisasi Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 12, no. 2 (2016): 29.

<sup>21</sup> Muh Fitrah, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Penjaminan Mutu* 3, no. 1 (2017): 35.



teknologi maupun kebijakan pemerintah, maka akan semakin tinggi produktifitas dari sekolah tersebut.<sup>22</sup>

Menurut Mulyasa kepala sekolah memiliki peran sebagai *educator*, manajerial, *administrator*, *supervisor*, *leader*, inovator, dan motivator atau disingkat dengan EMASLIM.<sup>23</sup> Diantara peran kepala sekolah tersebut terdapat tiga peran yang terkait dengan pembinaan dan pengembangan karir pegawai yaitu peran kepala sekolah sebagai manajer, motivator, dan supervisor.

#### a) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Mulyasa mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan kepada tenaga kependidikan dengan bekerjasama, memberi kesempatan kepada para pendidik untuk meningkatkan profesinnya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.<sup>24</sup>

Menurut Wahjosumidjo fungsi kepemimpinan sebagai manajer tidak lepas dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya pendidikan yang tersedia secara optimal guna mencapai tujuan yang telah direncanakan.<sup>25</sup>

Kepala sekolah sebagai manajer pada intinya yaitu melaksanakan fungsi manajemen. Terry menjelaskan pengertian manajemen sebagai proses yang jelas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang diselenggarakan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan potensi manusia dan sumber daya lainnya. Dari penjelasan di atas, maka kepala sekolah sebagai manajer sekolah mengelola dan mengatur segenap potensi sekolah dengan

<sup>22</sup> Fitrah, 34.

<sup>23</sup> Supartilah Supartilah and Pardimin Pardimin, "Peran Kepala Sekolah di Era Revolusi Industri 4.0 Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Media Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2021): 139.

<sup>24</sup> Supartilah and Pardimin, 142.

<sup>25</sup> Intan Dwi Chayani and Karwanto, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2, no. 2 (2015): 2.

tahapan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan potensi-potensi tersebut untuk mendukung tercapainya tujuan pendidikan.<sup>26</sup>

Menurut Hikmat, dalam perencanaan manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu tujuan atau sasaran dan tindakan yang didasarkan pada rencana, metode, dan atau logika serta tidak berdasarkan perasaan, perencanaan memberi arahan tujuan dan menentukan langkah terbaik untuk mencapainya, perencanaan merupakan pegangan organisasi dalam memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.<sup>27</sup>

Menurut William H. Newman pengorganisasian diartikan sebagai pengelompokan aktivitas yang diperlukan untuk merealisasikan rencana dalam bagian-bagian administratif serta menentukan hubungan antara para eksekutif dan para pekerja.<sup>28</sup>

George R Terry mengungkapkan bahwa penggerakan atau *actuating* merupakan membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.<sup>29</sup>

George R Terry menyatakan bahwa *controlling* atau pengawasan dilakukan untuk mengawasi apakah gerak dari organisasi ini telah sesuai dengan rencana atau belum, serta mengawasi pemanfaatan sumber daya dalam organisasi agar bisa digunakan dengan efektif dan efisien dengan tidak ada yang melenceng dari rencana.<sup>30</sup>

#### b) Kepala Sekolah Sebagai Motivator

---

<sup>26</sup> Rosyadi and Pardjono, "Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP 1 Cilawu Garut," 127–28.

<sup>27</sup> Sukarman Purba et al., *Teori Manajemen Pendidikan* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 35–36.

<sup>28</sup> Herry Krisnandi, Suryono Efendi, and Edi Sugiono, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: LPU-UNAS, 2019), 126.

<sup>29</sup> Fathurrahman et al., *Bunga Rampai Fungsi Manajemen Dalam Perspektif Quran Dan Hadits* (Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2021), 112.

<sup>30</sup> Edison Siregar, *Pengantar Manajemen Dan Bisnis* (Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021), 43.

Mulyasa menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.<sup>31</sup> Motivasi ini menurut Mulyasa dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, disiplin, suasana kerja, dorongan, pemberian penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).<sup>32</sup>

Tugas kepala sekolah yaitu bertanggung jawab atas seluruh kebijakan sekolah diantaranya sebagai motivator bagi tenaga pendidik atau guru yang merupakan pegawai sekolah. Agar tercipta produktivitas sekolah yang tinggi, maka diperlukan kinerja pegawai yang berkualitas dan memadai. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan melakukan sejumlah tindakan yang tepat dan bermanfaat.

Secara garis besar, prinsip pemberdayaan kinerja pegawai yang dilakukan kepala sekolah yaitu : a) Menentukan prioritas, pengembangan kinerja pegawai merupakan suatu hal yang penting, sekolah tentu tidak ingin ketinggalan dari sekolah lain. Sebagai kepala sekolah maka kinerja pegawai perlu diberikan kesempatan untuk saling berdiskusi menentukan apa saja yang perlu ditingkatkan dengan segera, b) Melibatkan diri secara aktif. Kelemahan lain apabila kepala sekolah tidak hadir dalam suatu kegiatan. Walaupun ia tidak membaca hasil laporan penyelenggaraan kegiatan, namun perlu bagi kepala sekolah menghadiri untuk menunjukkan perhatian yang kuat terhadap permasalahan yang dibicarakan, c) Merencanakan bersama tim. Dalam hal ini segala bentuk permasalahan yang dimusyawarah, untuk pengambilan keputusan perlu dibicarakan bersama-sama pegawai di sekolah tersebut.

---

<sup>31</sup> Supartilah and Pardimin, "Peran Kepala Sekolah di Era Revolusi Industri 4.0 Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," 144.

<sup>32</sup> Susanti, Rois, and Ifriqia, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru," 77.

Kepemimpinan sekolah mempunyai tugas untuk membantu para tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan sekolah dalam mengembangkan potensi yang mereka miliki dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Kinerja pegawai sebagai tenaga profesional perlu mendapat perhatian agar selalu terkontrol dalam jalur tugas yang ada.<sup>33</sup>

c) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi yaitu kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Supervisor di dalam tugasnya bukan hanya mengandalkan pengalaman sebagai modal utama, namun harus diikuti dan diimbangi dengan jenjang pendidikan formal yang memadai.<sup>34</sup>

Manullang menyatakan bahwa supervisi merupakan proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.<sup>35</sup> Dengan adanya penilaian kinerja, dapat diketahui dengan tepat suatu yang dihadapi dan target apa yang harus di capai. Melalui penilaian kinerja manajer dapat menyusun rencana, strategi, dan menentukan Langkah yang harus diambil sesuai dengan pencapaian tujuan karir yang diharapkan. Bagi pihak manajemen, kinerja pegawai sangat membantu dalam pengambilan keputusan yang antara lain pengembangan karir, kebutuhan pelatihan, promosi, mutasi, PHK, penyesuaian kompensasi, serta mempertahankan status akreditasi sekolah yang telah diperoleh.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Abdul Gani, "Motivasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Literasiologi* 3, no. 4 (2020): 64.

<sup>34</sup> Muhamad Sholeh, "Keefektifan Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (February 7, 2017): 47.

<sup>35</sup> Wingston Leonard Sihombing et al., *Supervisi Akademik Pendidikan Sekolah Dasar* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2022), 11.

<sup>36</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang: Program pascasarjana IAIN Walisongo Semarang, 2012), 131.



Sebagai seorang supervisor kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab untuk memantau, membina, dan memperbaiki proses pembelajaran disekolah maupun dikelas. Maka dari itu kepala sekolah harus menguasai perangkat kemampuan pegawai serta kemampuan yang didapat untuk memulai pendidikan dan pelatihan supaya mereka siap mengemban peran dan tanggung jawabnya dengan baik. Sebagaimana Ametembun menyatakan empat fungsi supervisor yaitu : 1) supervisor sebagai peneliti (*researcher*) meneliti keadaan pendidikan secara nyata berdasarkan kesimpulan hasil pengolahan yang di dapat, 2) supervisor sebagai penilai (*evaluator*) dengan menilai keadaan situasi pendidikan, 3) supervisor sebagai pembalik (*improver*) dengan melakukan perbaikan terhadap suatu keadaan, dan 4) supervisor pengembang (*developer*) dengan mengembangkan serta meningkatkan keadaan dari yang sudah baik menjadi lebih baik.<sup>37</sup>

Mulyasa menjelaskan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang khusus untuk membantu para guru agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang terbaik kepada orang tua/wali peserta didik dan tentunya berupaya untuk menjadikan sekolah sebagai tempat masyarakat untuk belajar lebih efektif.<sup>38</sup>

## 2. Pembinaan Karir

Pembinaan adalah sebuah program untuk membina sumber daya manusia baik administrasi maupun edukatif di lingkungan lembaga pendidikan. Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standar minimal, yaitu diarahkan untuk dapat melakukan

---

<sup>37</sup> Sihombing et al., *Supervisi Akademik Pendidikan Sekolah Dasar*, 19.

<sup>38</sup> Wildatun Ulya, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Bahasa Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (2019): 5.



pekerjaan/tugasnya sebaik mungkin dan menghindari pelanggaran.<sup>39</sup> Sedangkan karir yaitu semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.<sup>40</sup>

Menurut Poerwadarminta bahwa di dalam aktivitas pembinaan terdapat kegiatan penyempurnaan, pembangunan, dan penemuan hal-hal baru. Dengan kata lain, aktivitas pembinaan senantiasa bersifat dinamik progresif dan bahkan inovatif.

Ivancevich, Jhon M mengartikan pembinaan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Ivancevich mengemukakan sejumlah butir penting dalam pembinaan yaitu: 1) pembinaan merupakan sebuah proses yang sistematis untuk mengubah perilaku kerja individu- atau sekelompok pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, 2) pembinaan berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan, 3) pembinaan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik agar berhasil dalam pekerjaannya.

Suatu pembinaan terdapat beberapa unsur tujuan, baik materi, proses, cara, pembaharuan, dan tindakan pembinaan. Selain itu, untuk melakukan kegiatan pembinaan perlu adanya perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian. Pada pelaksanaannya konsep pembinaan lebih didasarkan pada hal bersifat efektif dan pragmatis, sehingga pembinaan dapat memberikan pemecahan persoalan yang dihadapi dengan sebaik-baiknya, dan pragmatis dalam arti mendasarkan fakta-fakta yang ada sesuai dengan kenyataan sehingga bermanfaat karena dapat diterapkan dalam praktek. Sehingga inti dari suatu

---

<sup>39</sup> Rahmat Hidayat and Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Al Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam* (Medan: Penerbit LPPPI, 2017), 49.

<sup>40</sup> A Rusdiana, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif* (Bandung: ARSAD Press, 2013), 121.

kegiatan pembinaan adalah upaya yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang kepada orang lain untuk merubah kebiasaan yang tidak baik menjadi baik.<sup>41</sup>

Kegiatan ini sangat perlu dilakukan bagi seorang kepala sekolah apabila diperjalanan karir dan masa tugas para tenaga pendidik dan kependidikan tersebut mengalami kemunduran dan melemahnya kinerja mereka yang mengakibatkan pada buruknya kualitas kerja mereka. Untuk dapat mengembalikan kualitas dan motivasi kerja mereka, seorang kepala sekolah harus mampu melakukan pembinaan yang intensif dan evaluasi kerja secara mendalam. Salah satu caranya adalah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan dan seminar tentang wawasan kerja dan keahlian. Seorang kepala sekolah juga harus mengetahui penyebab dasar dari melemahnya motivasi dan kinerja mereka, agar nantinya kepala sekolah mampu mengambil langkah bentuk pembinaan.<sup>42</sup>

### 3. Pengembangan Karir

Malayu S.P Hasibuan menjelaskan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan pegawai.

Pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang

---

<sup>41</sup> Evi Apita Maya, "Kedudukan Dan Kewenangan Majelis Kehormatan Notaris Dalam Pembinaan Terhadap Notaris," *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan* 5, no. 2 (2017): 258, <https://doi.org/10.29303/ius.v5i2.455>.

<sup>42</sup> Candra Wijaya, Rahmat Hidayat, and Tien Rafida, *Manajemen Sumberdaya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan* (Medan: Penerbit LPPPI, 2019), 269.

umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki prestasi kerja saat ini sedangkan pengembangan adalah untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan.

Dalam tahap pengembangan pegawai, Simamora mengungkapkan dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Kedua kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki pegawai agar dapat digunakan secara efektif.

Salah satu bentuk program pengembangan pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Menurut Smith, pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan. Disisi lain Simanjuntak menjelaskan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun vertical. Secara horizontal berarti memperluas keterampilan jenis pekerjaan yang diketahui, sedangkan vertical memperdalam satu bidang tertentu."<sup>43</sup>

Pelatihan dapat meningkatkan *performance*. Tujuan pelatihan yaitu memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu bukan hanya mengetahui sesuatu. Kegiatan pelatihan bagi pegawai merupakan suatu bagian yang integral dari manajemen di bidang ketenagaan sekolah yang menjadi upaya untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan pegawai sehingga suatu saat nanti para pegawai mendapatkan keunggulan kompetitif dan bisa memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya. Dengan kata lain, pegawai dapat bekerja dengan lebih produktif dan bisa meningkatkan kualitas kinerjanya.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Hidayat and Wijaya, *Ayat-Ayat Al Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, 49–51.  
<sup>44</sup> Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, 101–2.

Dalam hal pengembangan pegawai, terdapat berbagai macam cara yang sudah dikembangkan. Pengembangan pegawai dapat dilaksanakan dalam bentuk bimbingan berupa petunjuk yang diberikan kepada pegawai ketika melaksanakan tugasnya, latihan-latihan berupa intern dan ekstern, pendidikan formal, promosi yang berupa pengangkatan jabatan ke yang lebih tinggi, serta penataran dan lokakarya atau workshop.<sup>45</sup>

Pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di lembaga pendidikan merujuk pada teori pengembangan orang dewasa yang mengarah pada peningkatan kualitas, penyempurnaan serta pemaksimalan fungsi. Dengan begitu pengembangan yang dilakukan bukan penambahan jumlah berat secara fisik.<sup>46</sup>

#### 4. Pegawai

Munasef dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, pengertian pegawai adalah orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi, pada instansi pemerintahan maupun pada perusahaan ataupun pada usaha-usaha sosial dengan memperoleh suatu balasan jasa tertentu.<sup>47</sup>

Kepegawaian atau disebut juga personalia dalam institusi Pendidikan, dapat dibedakan atas tenaga pendidik (non-kependidikan) dan tenaga kependidikan. Tenaga pendidik atau tenaga non-kependidikan meliputi pengajar, pelatih, dan pembimbing. Sementara tenaga kependidikan meliputi tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, peneliti, pengawas, pustakawan, penilik, teknisi sumber belajar, pengajar, dan laboran. Disamping itu, terdapat juga pengelola satuan pendidikan yang meliputi kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan termasuk pimpinan satuan pendidikan luar sekolah.<sup>48</sup>

<sup>45</sup> Wijaya, Hidayat, and Rafida, *Manajemen Sumberdaya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan*, 242.

<sup>46</sup> Wijaya, Hidayat, and Rafida, 233.

<sup>47</sup> Muryati et al., *Perilaku Organisasi : Analisis Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai* (Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2022), 93.

<sup>48</sup> Muh Hambali and Mu'alimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2020), 45.



## 5. Era Kompetisi Global

Globalisasi merupakan kata serapan dari *globalization*. Secara Bahasa, *global* memiliki arti mendunia. Sedangkan *ization* memiliki makna merujuk pada suatu proses. Sehingga globalisasi dapat diartikan sebagai suatu proses yang mendunia. Menurut Profesor Sosiologi Selo Soemardjan, globalisasi yaitu proses terbentuknya sistem komunikasi dan organisasi antara masyarakat yang ada di seluruh dunia untuk mengikuti system dan kaidah-kaidah yang sama.<sup>49</sup>

Faktor penyebab globalisasi yaitu adanya perkembangan cara berpikir dan pendidikan masyarakat. Hal tersebut membuat masyarakat semakin kritis terhadap berbagai informasi dan perkembangan dunia. Globalisasi dapat menimbulkan berbagai dampak, baik positif maupun negatif. Diantara dampak positif globalisasi yaitu : 1) Kemajuan pada bidang teknologi, transportasi, komunikasi, dan informasi yang memudahkan kehidupan, 2) Kemudahan memperoleh informasi dan ilmu pengetahuan, dan 3) Kehidupan sosial ekonomi yang meningkat. Kemudian dampak negative globalisasi diantaranya luntarnya nilai-nilai kebudayaan, dan mudahnya budaya barat masuk dan emmengaruhi nilai-nilai budaya lokal.<sup>50</sup>

Sedermayanti dan Gunawan menyatakan bahwa pada era global diperlukan sumber daya manusia global yang berkualitas dan professional yang benar-benar ahli di dalam bidangnya.<sup>51</sup> Pengelolaan pendidikan pada era kompetisi global harus memperhatikan budaya global. Pola pikir yang dikembangkan harus mengarah pada pola piker masyarakat global, karena konsumen pendidikan bukan hanya masyarakat lokal Indonesia. Perubahan *mind set* penting dilakukan agar praktisi pendidikan di Indonesia tidak mengalami *culture shock* karena belum siap untuk menghadapi budaya global pendidikan.

<sup>49</sup> Irfan Ridwan Maksum, *Jalan Sederhana Memahami Administrasi Publik Dan Bisnis: Antara Teori Dan Praktik* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 151.

<sup>50</sup> Maksum, 99–100.

<sup>51</sup> Robert Tua Siregar et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), 151.



Mindset pendidikan dibangun dengan paradigma baru yang dapat mengarah pada layanan dan kualitas. Di lain itu, kemas pendidikan juga penting dalam era kompetisi global. Praktisi pendidikan bukan sebagai sumber ilmu pengetahuan, namun sebagai fasilitator, karena peserta didik dapat belajar secara mandiri melalui berbagai macam sumber belajar yang terus berkembang. Lembaga pendidikan yang masih menggunakan *mind set* lama pasti terkalahkan dengan lembaga pendidikan yang menggunakan *mind set* baru dalam mengelola pendidikan. Kekuatan *mind set* terbukti dapat mengubah sekolah menjadi sebuah kesuksesan dan prestasi.<sup>52</sup>

Pada era globalisasi ini, kepala sekolah akan dihadapkan pada sejumlah permasalahan sebagai bagian dari dampak globalisasi, bahwa di era globalisasi ini tidak cukup hanya terbatas pada reformasi kebijakan pendidikan yang dapat bersaing, namun globalisasi dipandang sebagai suatu tantangan dan kesempatan dalam system pendidikan. Kepala sekolah diharapkan mampu menghadapi tantangan tugas-tugas serta dapat memanfaatkan arus informasi dan teknologi sebagai penunjang dan emmacahkan permasalahan di sekolah.<sup>53</sup>

## B. Kajian Penelitian Terdahulu

Adanya proses dan hasil pelaksanaan penelitian diperkuat dengan adanya kajian penelitian terdahulu yang relevan. Dengan adanya kajian penelitian terdahulu, dapat memperkokoh orisinalitas dari penelitian ini. Terdapat sejumlah hasil penelitian terdahulu yang relevan atau mirip dengan penelitian ini, diantaranya yaitu :

**Pertama**, skripsi oleh Fuad Maknun yang berjudul *Pembinaan Karir Tenaga Pendidik Di SD Al-Irsyad Al-Islamiyah 01 Purwokerto*.<sup>54</sup> Penelitian tersebut dilakukan pada

<sup>52</sup> M Musfiqon, *Mendesain Sekolah Unggul* (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2015), 25–26.

<sup>53</sup> Yulius Mataputun, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Terhadap Iklim Sekolah* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), 68.

<sup>54</sup> Fuad Maknun, "Pembinaan Karir Tenaga Pendidik Di SD Al-Irsyad Al-Islamiyah 01 Purwokerto" (Skripsi IAIN Purwokerto, Purwokerto , 2018).

tahun 2018 menggunakan data kualitatif dengan fokus pembahasan terkait bentuk kegiatan pembinaan karir tenaga pendidik. Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa kegiatan pembinaan karir yang dilakukan berupa kegiatan pengorganisasian tenaga pendidik, rapat koordinasi, pembinaan kompetensi religious, pembinaan kompetensi di awal tahun, dan pembinaan rutin secara berkala. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Fuad Maknun adalah sama-sama menggunakan penelitian kualitatif dan menggali informasi mengenai gambaran pembinaan karir. Perbedaannya yaitu penelitian Fuad Maknun hanya meneliti tentang gambaran umum pembinaan karir tenaga pendidik saja, sedangkan penelitian ini meneliti pembinaan serta pengembangan karir pegawai, yaitu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan sekolah. Selain itu, dalam penelitian Fuad Maknun hanya menyajikan data penelitian berupa proses pembinaan karir tenaga pendidik yang dilakukan oleh pihak sekolah, sedangkan penelitian ini berusaha menyajikan data peran kepala sekolah dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada tiga pokok bahasan, yaitu peran sebagai manajer, motivator, dan supervisor.

**Kedua**, skripsi oleh Asih Rahayu yang berjudul *Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator Dalam Pengoptimalan Kinerja Guru dan Karyawan di SMK Yayasan Pendidikan Ekonomi (YPE) Cilacap*.<sup>55</sup> Penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2014 menggunakan pendekatan kualitatif. Fokus pembahasan penelitian tersebut yaitu pada motivasi yang diberikan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan di SMK YPE Cilacap. Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa peran kepala sekolah sebagai motivator untuk mengoptimalkan kinerja guru dan karyawan yaitu dengan :

- 1) Membuat empat program, yakni : a) memfokuskan pada pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolah b) mengembangkan kreativitas guru dalam mengajar dengan membuat program tahunan, program semester, dan rencana program pembelajaran

---

<sup>55</sup> Asih Rahayu, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator Dalam Pengoptimalan Kinerja Guru Dan Karyawan Di SMK Yayasan Pendidikan Ekonomi (YPE) Cilacap" (Skripsi, Yogyakarta, Universitas Negeri Yogyakarta, 2014).

yang mengikuti kurikulum terbaru, c) menyediakan sarana dan prasarana, dan d) menegakkan disiplin di lingkungan sekolah dengan memberikan contoh hadir tepat waktu pada jam kerja.

- 2) Kepala sekolah bersikap tanggap terhadap permasalahan yang ada dan melakukan pengawasan secara langsung dan tidak langsung.
- 3) Kepala sekolah melakukan evaluasi kinerja guru dan karyawan mulai dari proses pelaksanaan sampai dengan pembuatan laporan hasil kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Asih Rahayu yaitu sama-sama membahas mengenai peran kepala sekolah dengan penelitian kualitatif. Perbedaannya penelitian ini mencakup tiga bahasan pokok berupa peran kepala sekolah sebagai manajer, sebagai motivator, dan sebagai supervisor yang ditujukan pada pegawai sekolah yang meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sedangkan penelitian dari Asih Rahayu hanya membahas mengenai peran kepala sekolah sebagai motivator dalam pengoptimalan kinerja guru dan karyawan.

**Ketiga**, skripsi oleh Elok Puji Lestari Saturi dengan judul penelitian *Peran Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di MI Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo*.<sup>56</sup> Penelitian ini dilakukan pada tahun 2022 dengan pendekatan kualitatif. Fokus bahasan penelitian ini yaitu peran kepala madrasah dan pengembangan sumber daya manusia. Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa peran kepala madrasah ditunjukkan dengan menjalankan tujuh peran sebagai *evaluator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan. Faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya manusia diantaranya peserta pelatihan, pelatih, fasilitas pengembangan, serta dana pengembangan, dengan solusi mengungkapkan langsung pada saat evaluasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Elok Puji Lestari Saturi yaitu sama dalam pembahasan mengenai pengembangan sumber daya manusia. Namun

---

<sup>56</sup> Elok Puji Lestari Saturi, "Peran Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di MI Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo" (Skripsi UIN Sunan Ampel Surabaya, Surabaya, 2022).

perbedaannya yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Elok Puji Lestari Saturi hanya berfokus pada bentuk pengembangan sumber daya manusia, sedangkan penelitian ini berfokus pada dua hal, yaitu bentuk peran pembinaan dan pengembangan karir pegawai oleh kepala sekolah.

### C. Kerangka Pikir

Peningkatan kualitas sumber daya manusia atau pegawai di sekolah melalui pendidikan dan pelatihan seringkali tidak ditujukan pada analisis kebutuhan dari unit kerja atau organisasi. Hal tersebut menyebabkan tidak optimalnya *output* dan juga *outcome* dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja pegawai maupun organisasinya. Selain itu, dalam melakukan pengembangan karir pegawai juga tidak jarang tidak mendasarkan pada profesionalisme dari sumber daya manusianya, namun lebih kepada melihat tingkat senioritas atau pertimbangan-pertimbangan lainnya. Hal-hal semacam ini pada akhirnya menyebabkan pembinaan dan pengembangan pegawai menjadi tidak maksimal yang akhirnya menimbulkan masalah berupa sumber daya manusia di berbagai sekolah pada saat ini kualitasnya tidak optimal dan merata.

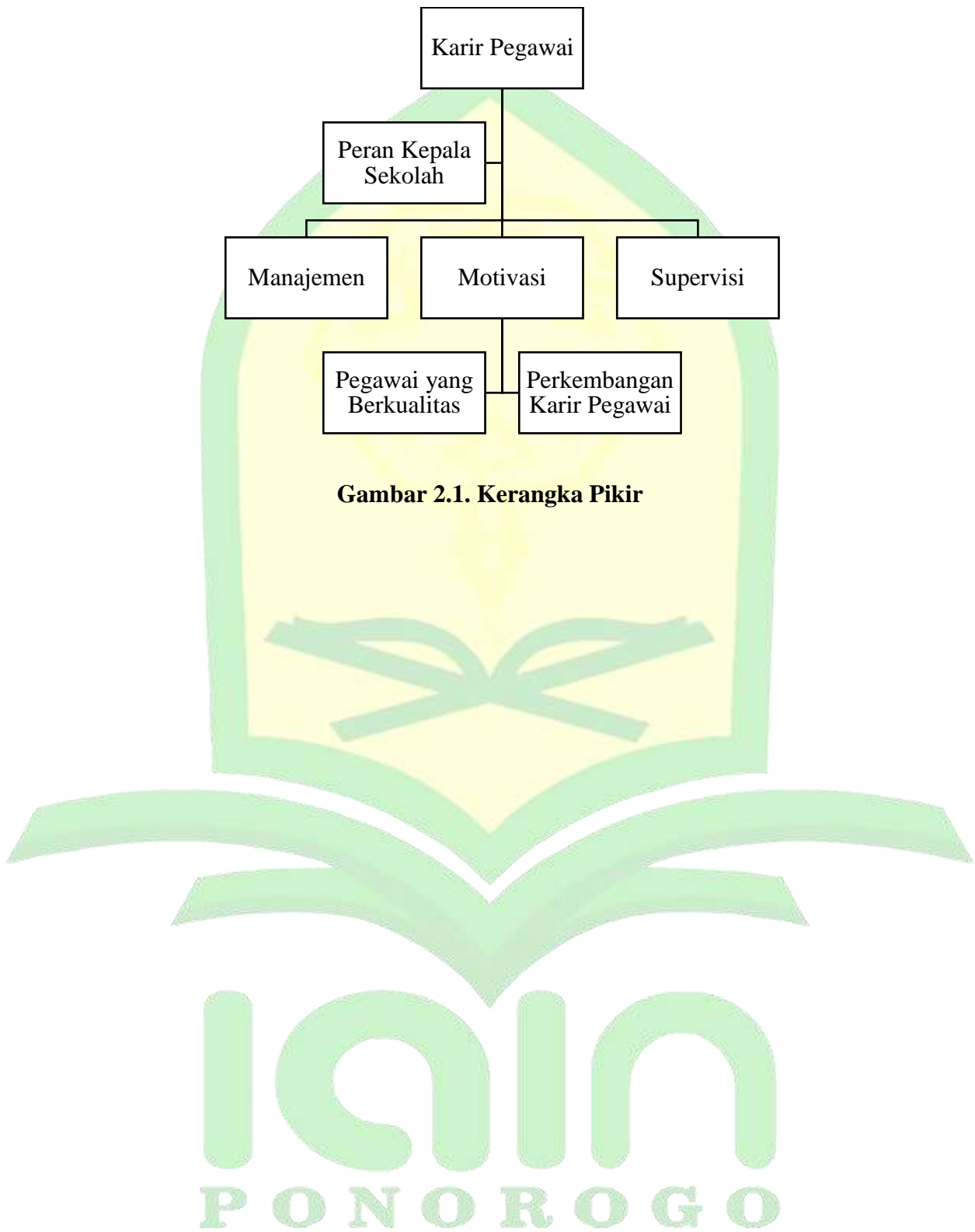
Untuk itu diperlukan sebuah petunjuk, pedoman, atau pijakan yang dapat bermanfaat bagi kepala sekolah untuk bisa melakukan pembinaan dan pengembangan karir pegawai utamanya pada era kompetisi global. Petunjuk atau pedoman ini bisa digali dengan penggalian informasi mengenai peran kepala sekolah sebagai manajer, peran kepala sekolah sebagai motivator, dan peran kepala sekolah sebagai supervisor. Setelah dilakukan penelitian, maka akan diperoleh data yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan dalam pembinaan dan pengembangan pegawai. Data hasil penelitian dengan penemuan baru dapat digunakan pedoman dan pijakan bagi lembaga pendidikan untuk mengatasi permasalahan yang serupa. Pada akhirnya, berdasarkan penelitian dan penggalian informasi dapat



bermanfaat baik manfaat praktis maupun teoritis. Adapun bagan alur kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Pikir**





### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Jenis Pendekatan

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Menurut Creswell, pendekatan penelitian kualitatif yaitu pendekatan untuk membangun pernyataan pengetahuan berdasarkan perspektif-konstruktif (seperti makna-makna yang bersumber pada pengalaman individu, nilai-nilai sosial dan sejarah), dengan tujuan membangun teori maupun pola pengetahuan tertentu, atau berdasarkan perspektif partisipatoris (seperti orientasi terhadap politik, kolaborasi, isu, atau perubahan), atau keduanya.

Penelitian dengan menggunakan penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami obyek yang diteliti secara mendalam. Lincoln dan Guba menjelaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan membangun ideografik dari *body of knowledge*, sehingga dilakukan tidak untuk menemukan hukum-hukum dan tidak untuk membuat generalisasi, namun, untuk membuat penjelasan secara mendalam atau ekstrapolasi dari obyek tersebut.<sup>57</sup>

Dengan penelitian kualitatif, akan didapatkan pemahaman yang mendalam mengenai masalah-masalah manusia dan sosial, karena peneliti menginterpretasikan bagaimana subjek memperoleh makna dari lingkungan sekeliling, dan bagaimana makna tersebut mempengaruhi perilaku mereka. Penelitian dilakukan dalam latar (*setting*) yang alamiah (*naturalistic*), bukan hasil perlakuan (*treatment*) atau manipulasi variabel yang dilibatkan.<sup>58</sup>

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus, dimana pendekatan dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam mengenai suatu hal yang diteliti baik berupa program, peristiwa, aktivitas dan lainnya untuk memperoleh pengetahuan/informasi

---

<sup>57</sup> Rukin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Surabaya: Jakad Media Publishing, 2021), 21–22.

<sup>58</sup> Muhammad Rijal Fadli, “Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif,” *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21, no. 1 (2021): 36.

secara mendalam tentang hal tersebut.<sup>59</sup> Penelitian ini mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi.<sup>60</sup> Sasaran studi kasus dalam penelitian berupa manusia, peristiwa, latar, dan dokumen. Sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas berdasarkan konteksnya masing-masing dengan tujuan memahami berbagai kaitan yang ada dari unsur-unsur yang terkandung di dalamnya.<sup>61</sup>

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di SMPN 4 Ponorogo yang terletak di Jl. Jenderal Sudirman No 92, Krajan, Kepatihan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur. Peneliti tertarik mengambil lokasi di SMPN 4 Ponorogo karena sekolah tersebut memiliki banyak prestasi baik pada guru maupun siswa. Selain itu, SMPN 4 Ponorogo memiliki program pembelajaran Si Bopo sebagai bentuk pembelajaran aplikatif. SMPN 4 Ponorogo sudah memiliki akreditasi A, sehingga penyelenggara pendidikan di SMPN 4 Ponorogo ternilai memiliki kualitas yang bagus sehingga dapat dipahami bahwa SMPN 4 Ponorogo layak dijadikan sumber informasi bagi peneliti untuk menggali dan mengetahui peranan dari kepala sekolah dalam membina dan mengembangkan karir pegawainya pada era kompetisi global dengan berbagai tantangan yang harus dihadapi. Penelitian ini dilakukan mulai bulan November tahun 2022 hingga bulan Februari tahun 2023.



---

<sup>59</sup> Fadli, 39.

<sup>60</sup> Eko Murdiyanto, *Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: LP2M, 2020), 32.

<sup>61</sup> Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan* (Malang: MNC Publishing, 2015), 25.

### C. Data dan Sumber Data

Data penelitian kualitatif dapat dimaknai sebagai data-data yang hadir dan atau dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat, ungkapan narasi, atau gambar.<sup>62</sup> Data penelitian ini dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu :

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer disebut juga dengan data asli atau data baru yang bersifat *up to date*. Teknik yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data primer diantaranya observasi, wawancara, dan diskusi terfokus.<sup>63</sup> Data primer pada penelitian ini yaitu data yang digali secara mendalam oleh peneliti untuk mengetahui data mengenai peran kepala sekolah dalam bentuk peran sebagai manajer, motivator, dan supervisor dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya, data sekunder penelitian berbentuk data dokumentasi atau data laporan yang sudah tersedia.<sup>64</sup> Data sekunder digali dalam penelitian ini untuk mendapatkan data yang dapat mendukung data primer, dimana dapat dijadikan peneliti sebagai bukti pendukung peran kepala sekolah dalam melakukan pembinaan dan pengembangan karir pegawai.

Sumber data penelitian ini yaitu informan-informan yang diasumsikan menguasai berbagai informasi yang diperlukan untuk menjawab fokus penelitian ini. Sumber data primer penelitian ini adalah Kepala SMPN 4 Ponorogo, Koordinator Tata Usaha SMPN 4 Ponorogo, dan Waka Kurikulum SMPN 4 Ponorogo. Sedangkan sumber data sekundernya adalah data-data hasil penelitian, tulisan-tulisan yang sudah ada yang dapat berupa buku, jurnal, majalah, dokumen, foto, dan sebagainya. Dengan sejumlah sumber data tersebut, data yang diperoleh

---

<sup>62</sup> Muhammad Ramdhan, *Metode Penelitian* (Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2021), 2.

<sup>63</sup> Salim and Haidir, *Penelitian Pendidikan : Metode, Pendekatan, Dan Jenis* (Jakarta: Kencana, 2019), 103.

<sup>64</sup> Bambang Sudaryana, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Yogyakarta: Deepublish, 2022), 38.

akan lebih komprehensif sehingga kemudian dapat menggambarkan hasil penelitian dengan obyektif.

## D. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan secara langsung yang direncanakan antara pewawancara dan yang diwawancarai untuk memberi dan atau menerima informasi tertentu. Menurut Moleong wawancara adalah kegiatan percakapan dengan tujuan tertentu yang dilakukan oleh dua belah pihak yaitu pewawancara dan yang diwawancarai.<sup>65</sup>

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*), yaitu jenis wawancara yang sangat luwes untuk mengembangkan materi pertanyaan dengan tujuan mendalami serta memperluas tema wawancara untuk memperoleh data yang kaya.<sup>66</sup>

Wawancara penelitian ini dilakukan kepada Kepala Sekolah, Koordinator Tata Usaha, dan Waka Kurikulum di SMPN 4 Ponorogo. Wawancara juga digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai di SMPN 4 Ponorogo yang mencakup tiga peran utama yaitu kepala sekolah sebagai manajer, motivator, dan supervisor.

Pedoman (*guideline*) wawancara dipersiapkan dengan detail untuk membantu proses wawancara. Pedoman wawancara semi terstruktur yang dilengkapi petunjuk *probing* atau tindakan pengajuan pertanyaan lanjutan yang penting akan dipersiapkan sebagai panduan peneliti terhadap fokus apa saja yang perlu digali dalam proses wawancara. Wawancara tersebut akan direkam dengan menggunakan aplikasi perekam atau *voice recorder*.

### 2. Observasi

<sup>65</sup> Mamik, *Metodologi Kualitatif* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2014), 108.

<sup>66</sup> Yohanes Kartika Herdiyanto, David Hizkia Tobing, and Naomi Vembriati, "Stigma Terhadap Orang dengan Gangguan Jiwa di Bali," *Jurnal Ilmiah Psikologi* 8, no. 2 (2017): 125.



Menurut Karl Popper observasi merupakan tindakan yang merupakan penafsiran dari sebuah teori. Observasi yaitu tindakan atau proses pengambilan informasi dengan media pengamatan. Teknik pengumpulan data dengan observasi mengharuskan peneliti untuk turun ke lapangan mengamati beberapa hal yang berkaitan dengan ruang, pelaku, tempat, peristiwa, waktu, tujuan, dan perasaan.<sup>67</sup>

Observasi ini dilakukan peneliti dengan tujuan untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan penelitian, yaitu peran kepala sekolah dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo tersebut. Data informasi dari hasil observasi peneliti dapat dijadikan sebagai salah satu bukti konkret sehingga dapat dianalisis selanjutnya.

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan mencari data mengenai hal-hal atau variable berupa catatan, buku, transkrip, majalah, surat kabar, prasasti, majalah, notulen rapat, agenda, lengger, dan sebagainya. Dengan metode dokumentasi yang dimati bukan berupa benda hidup, namun benda mati.<sup>68</sup> Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani. Dokumentasi akan membuktikan adanya suatu peristiwa.<sup>69</sup>

Tentunya dalam teknik dokumentasi ini, catatan tertulis yang sering digunakan untuk memperoleh data dokumen tentang bentuk peran kepala sekolah dalam melakukan pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo tersebut, seperti halnya notulensi kegiatan pembinaan maupun pengembangan karir pegawai di SMPN 4 Ponorogo. Selain pada notulensi, dokumen berupa foto atau gambar dapat diperoleh dengan mengambil gambar pelaksanaan kegiatan pembinaan dan pengembangan karir atau berdasarkan foto yang diperoleh dari informan.

<sup>67</sup> Mamik, *Metodologi Kualitatif*, 104.

<sup>68</sup> Sandu Siyoto, *Dasar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), 77–78.

<sup>69</sup> Murdiyanto, *Penelitian Kualitatif*, 45.

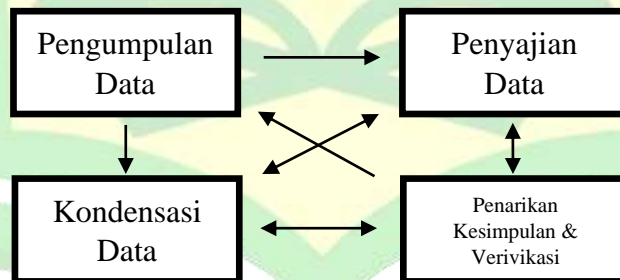


Wawancara, observasi, maupun dokumentasi akan dilakukan dengan menggunakan panduan pertanyaan yang dikembangkan dari tiga fokus penelitian ini.

### E. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis yang dicetuskan oleh Miles dan Huberman atau sering disebut dengan metode analisis data interaktif. Aktivitas dalam analisis data kualitatif ini menggunakan empat alur kegiatan yaitu, pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian yaitu dihimpun dari observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Setelah itu data yang terkumpul kemudian di klasifikasikan sesuai dengan hasil observasi dan wawancara, kemudian data disajikan dengan sistematis sesuai alur penelitian dan akhirnya ditarik kesimpulan sesuai dengan keadaan yang terjadi.<sup>70</sup>



**Gambar 3.1. Komponen Analisis Data**

#### 1. Kondensasi Data

Kondensasi data adalah proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari semua catatan lapangan, baik transkrip wawancara, observasi, maupun dokumen lainnya yang dapat memperkuat data penelitian. Dalam proses kondensasi lebih diarahkan pada pemetaan dan pengelompokan data penelitian sehingga dapat sesuai dengan kebutuhan untuk proses

<sup>70</sup> Rinto Alexandro, Tonich Uda, and Laba Lastaida Pane, "Analisis Pengembangan Ekonomi Kreatif Kuliner Khas Suku Dayak Kalimantan Tengah," *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial* 6, no. 1 (2020): 15.

analisis data.<sup>71</sup> Dalam penelitian ini, peneliti akan memahami data terkait peran kepala sekolah dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai, kemudian memfokuskan informasi pada peranan kepala sekolah sebagai manajer, motivator, dan supervisor dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global.

## 2. *Display Data* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya yaitu menyajikan data. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, hubungan antar kategori, bagan, dan sejenisnya. Dalam penelitian ini penyajian data akan dilakukan dengan teks naratif.

## 3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Menurut Miles dan Huberman, langkah terakhir dalam analisis data dalam penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan mengalami perubahan jika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Namun, jika kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan adalah kesimpulan yang kredibel.<sup>72</sup> Kesimpulan dalam penelitian ini merupakan temuan.

## F. Pengecekan Keabsahan Penelitian

Untuk menguji keabsahan data penelitian ini, peneliti menggunakan jenis kredibilitas dengan pendekatan triangulasi, yaitu pengecekan dengan cara memeriksa ulang data. Pemeriksaan data dengan cara triangulasi dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan dan

---

<sup>71</sup> Bahar Agus Setiawan et al., *Al-Islam Dan Kemuhammadiyah* (Malang: Academia Publication, 2021), 103.

<sup>72</sup> Umriati and Wijaya, *Analisis Data Kualitatif: Teori Konsep Dalam Penelitian Pendidikan*, 87–90.

juga keakuratan data.<sup>73</sup> Triangulasi adalah mencari informasi yang sama dengan menggunakan sumber yang berbeda-beda.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua jenis triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode/ teknik.

1. Triangulasi sumber data, dimana dengan modus penggunaan data yang berbeda dan lebih dari satu sumber data dicek silang pada sumber data lain. Tujuannya untuk memperoleh informasi lain yang mungkin mengkonter informasi yang diperoleh dari sumber data sebelumnya atau bahkan memperkaya informasi yang telah diperoleh dari sumber data pertama.<sup>74</sup> Peneliti berada pada posisi mengoreksi informasi yang diperoleh dari beberapa sumber data dengan cara membandingkan data hasil wawancara antara Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, dan Koordinator Tata Usaha serta dari observasi, dan dokumentasi.
2. Triangulasi metode/teknik untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan mengecek data kepada sumber yang sama namun dengan metode/teknik yang berbeda. Jika dengan beberapa teknik pengumpulan data menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan diskusi lebih lanjut pada sumber data yang benar, atau mungkin semua benar, namun karena sudut pandang setiap sumber saja yang berbeda.<sup>75</sup> Dalam penelitian ini untuk mendapatkan data yang valid dan bisa dipertanggungjawabkan dalam penjarangan data, peneliti menggunakan tiga teknik, yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi pada sumber data yang sama secara serempak.



---

<sup>73</sup> Helaluddin and Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori & Praktik* (Makassar: Sekolah tinggi Theologia Jaffray, 2019), 135.

<sup>74</sup> Mohammad Ali and Muhammad Asrori, *Metodologi Dan Aplikasi Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 138.

<sup>75</sup> Yayat Suharyat, *Model Pengembangan Karya Ilmiah Bidang Pendidikan Islam* (Klaten: Penerbit Lakeisha, 2022), 1064.

## G. Tahap Penelitian

Menurut Bogdan prosedur penelitian kualitatif meliputi tiga tahapan, yaitu tahap pra lapangan, tahap kerja lapangan, dan tahap analisis data. Sejalan dengan pendapat tersebut, penelitian ini juga meliputi tiga tahapan tersebut dengan rincian :

### 1. Tahap Pra Lapangan

Pada penelitian tahap pra lapangan, kegiatan yang dilakukan antara lain yaitu menyusun rencana penelitian, memilih lapangan penelitian, menurus perizinan, menjajaki dan menilai lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, serta menyiapkan perlengkapan penelitian.

### 2. Tahap Kerja Lapangan

Pada penelitian tahap kerja lapangan, kegiatan yang dilakukan antara lain memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan, serta mengumpulkan data.

### 3. Tahap Analisis Data

Pada penelitian tahap analisis data, peneliti menganalisis seluruh data yang terkumpul dengan mereduksi, menyajikan, dan mengambil kesimpulan dari data yang telah dianalisis.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Vanda Hardinata et al., *Bunga Rampai : Artikel Kolaborasi Dosen Dan Mahasiswa* (Malang: Media Nusa Creative, 2021), 16.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Latar Penelitian

##### 1. Sejarah Berdirinya SMPN 4 Ponorogo

SMP Negeri 4 Ponorogo merupakan Sekolah Menengah Pertama di Ponorogo yang berada di jantung kota Ponorogo dengan posisi geografis di garis lintang  $-7.872045$  dan garis bujur  $111.469475$  yang kondisi letak wilayahnya sangat strategis ditengah Perkotaan dengan alamat Jl. Jendral Sudirman No.92 Kelurahan Kepatihan Kabupaten Ponorogo Propinsi Jawa Timur.

Sejarah asal SMPN 4 Ponorogo adalah peralihan atau perpindahan dari Sekolah Teknologi 2 ( ST2 ) Jurusan Bangunan dengan Kepala Sekolah Bapak Moesirin yang pada saat itu terakhir kalinya meluluskan peserta didiknya dari Jurusan Bangunan Gedung pada tanggal 21 Maret 1979. Setelah itu jangka kurun waktu satu bulan selanjutnya yakni pada tanggal 01 April 1979 Sekolah Teknologi 2 ( ST2 ) dirubah menjadi Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri 4 Ponorogo yang sekarang adalah Sekolah Menengah Pertama ( SMP ) Negeri 4 Ponorogo dengan NPSN 20510722 dengan Luas tanah 2.835 meter persegi. Sebagai sekolah yang senior SMPN 4 Ponorogo memiliki Sekolah Binaan yang menjadi filialnya, antara lain :

1. SMP Negeri 1 Malarak
2. SMP Negeri 1 Sambit
3. SMP Negeri 1 Pulung





SMPN 4 Ponorogo sebagai sekolah Negeri terakreditasi A dengan Jumlah kelas 23 rombel dan jumlah siswa 715 siswa. Tenaga Pendidik dan Kependidikan berjumlah 64 orang dengan rincian jumlah Guru 50 orang dan Pegawai 14 orang.

Berikut uraian Daftar Nama nama Kepala Sekolah dan Masa Jabatannya sejak mulai berdirinya sampai dengan sekarang adalah sebagai berikut :

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1. Moesirin                     | Masa Bakti Tahun 1979 – 1981    |
| 2. A.Soekarlan                  | Masa Bakti Tahun 1981 – 1986    |
| 3. Soebekti,Ba                  | Masa Bakti Tahun 1988 – 1995    |
| 4. Drs. Soebagijo               | Masa Bakti Tahun 1995 – 1997    |
| 5. Drs. Hartijono Sumarwan,B.SW | Masa Bakti Tahun 1997 – 1999    |
| 6. Drs. Mardjuki                | Masa Bakti Tahun 1999 – 2003    |
| 7. Sukir,S.Pd                   | Masa Bakti Tahun 2005 – 2008    |
| 8. Hartono,S.Pd                 | Masa Bakti Tahun 2009 – 2013    |
| 9. H.Paseh,M.Pd                 | Masa Bakti Tahun 2013 - 2014    |
| 10. Suwito,S.Pd,M.Pd            | Masa Bakti Tahun 2015 - 2018    |
| 11. Basuki,S.Pd,M.Pd            | Masa Bakti Tahun 2018 – 2022    |
| 12. Winarti,M.Pd                | Masa Bakti Tahun 2022- sekarang |

Dari Letak strategis lokasi dan wilayahnya SMPN 4 Ponorogo mendapatkan berbagai keuntungan dan kelebihan yang antara lainnya adalah sebagai berikut :

1. Terletak ditengah keramaian kota dengan lokasi sekolah berada di Jalan raya dengan diapit beberapa pertokoan dikanan kirinya sehingga memudahkan dari segi fasilitas dan mobilitasnya
2. Berada di tengah perkotaan memudahkan sekolah dalam akses pelayanannya baik dari segi Pelayanan Internal dan Eksternal untuk semua Warga Sekolah
3. Berdekatan dengan Instansi Pemerintah Daerah yg terkait sehingga memudahkan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan kegiatan Sekolah

Demikian sekilas Sejarah SMP Negeri 4 Ponorogo sebagai dasar riwayat berdirinya SMP di wilayah Kabupaten Kota Ponorogo yang berstatus Negeri dibawah Instansi Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo Propinsi Jawa Timur.

## **2. Visi, Misi, Tujuan, dan Motto SMPN 4 Ponorogo**

### **a. Visi SMPN 4 Ponorogo**

Berakhlak Mulia, Berprestasi, Berbudaya, dan Peduli Lingkungan

### **b. Misi SMPN 4 Ponorogo**

- 1) Mengoptimalkan pengamalan ajaran agama dan nilai-nilai keagamaan
- 2) Mengoptimalkan proses pembelajaran sehingga menghasilkan prestasi di bidang akademik
- 3) Meningkatkan Gain Score Achievement (GSA) Ujian Nasional
- 4) Mengoptimalkan kepedulian warga sekolah terhadap kebersihan, keamanan, kekeluargaan, dan cinta lingkungan.

### **c. Tujuan SMPN 4 Ponorogo**

- 1) Membiasakan berperilaku sopan, ramah, berbakti terhadap orang tua, guru, dan menghormati sesama peserta didik;
- 2) Membekali peserta didik agar mengimplementasikan ajaran agama melalui sholat berjamaah, qiro'atul qur'an, dan kuliah tujuh menit;
- 3) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan media ICT dan pendekatan nonkonvensional diantaranya CTL;
- 4) Meningkatkan prestasi akademik dengan nilai di atas Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) yang telah ditentukan;
- 5) Mengoptimalkan pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan;
- 6) Mengoptimalkan tambahan pelajaran untuk meningkatkan prestasi akademik;
- 7) Memperoleh selisih NUN+1,18 (dari 79,82 menjadi 81,00);

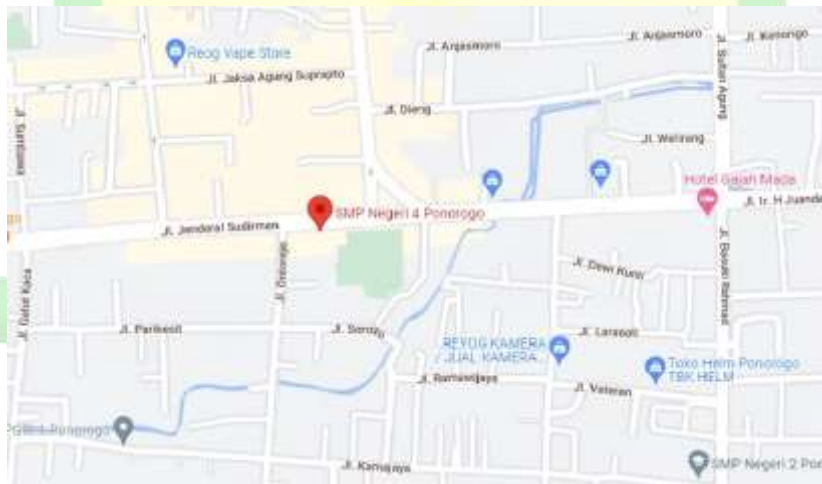
- 8) Memperoleh kejuaraan bidang olah raga tingkat kabupaten;
- 9) Memperoleh kejuaraan bidang seni budaya tingkat kabupaten;
- 10) Memperoleh kejuaraan olimpiade MIPA tingkat kabupaten
- 11) Mewujudkan sekolah yang bersih, asri, rindang, dan sehat;
- 12) Mewujudkan gerakan hijau dan rindang sekolahku.

d. Motto

Cerdas dalam berfikir cermat dalam bertindak.

### 3. Letak Geografis SMPN 4 Ponorogo

SMPN 4 Ponorogo berada di Ponorogo, yaitu wilayah kabupaten yang terletak di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Lebih tepatnya, SMPN 4 Ponorogo terletak di Jalan Jenderal Sudirman No. 92, Krajan, Kepatihan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur.

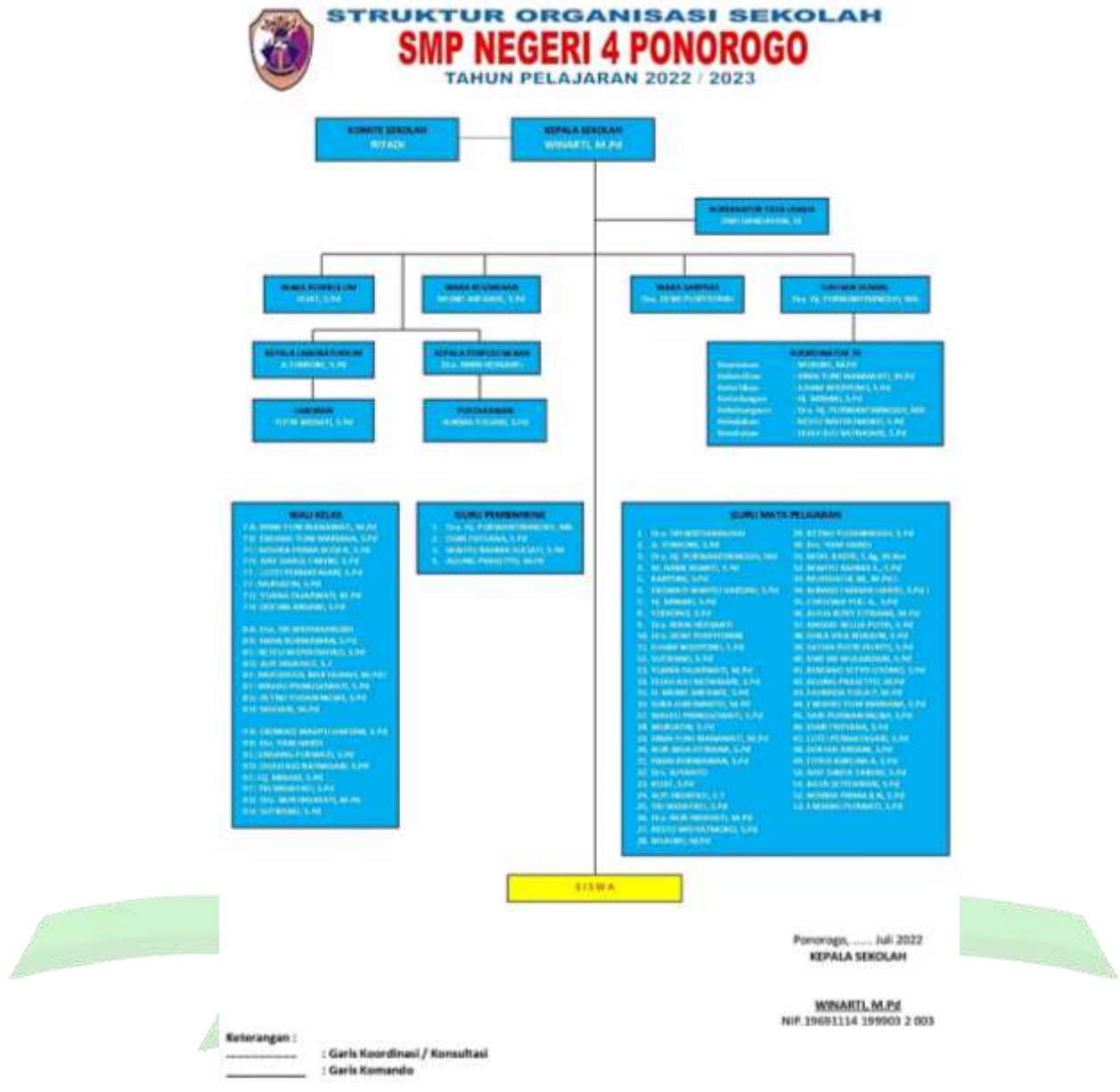


**Gambar 4.1. Letak Geografis SMPN 4 Ponorogo**

### 4. Struktur Organisasi SMPN 4 Ponorogo

Organisasi yang baik yaitu organisasi yang tentunya memiliki struktur dan pengelolaan yang baik. Struktur organisasi dapat mempermudah jalur koordinasi dan

komunikasi dengan seluruh anggota organisasi. Adapun struktur organisasi SMPN 4 Ponorogo adalah sebagai berikut.



**Gambar 4.2. Strukur Organisasi SMPN 4 Ponorogo**

**5. Tenaga Pendidik, Kependidikan, dan Siswa SMPN 4 Ponorogo**

Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting untuk bisa menggerakkan sebuah organisasi. Dalam lembaga pendidikan, sumber daya manusia nya merupakan warga sekolah yang termasuk kepala madrasah, tenaga pendidik atau guru, tanaga kependidikan, siswa, dan lain-lain. Untuk meningkatkan

pendidikan dalam segala bidang terutama dalam proses belajar mengajar, sebagian besar tenaga pendidik atau guru di SMPN 4 Ponorogo merupakan lulusan S1 dan sudah ada yang S2. Tenaga pendidik di SMPN 4 Ponorogo mengajar sesuai dengan bidang dan keahlian yang dikuasai. Jumlah tenaga pendidik di SMPN 4 Ponorogo yaitu 51 orang.

Berjalannya sekolah tentu tidak terlepas dari peran tenaga kependidikan yang mengelola data-data sekolah sebagai penyelenggara pendidikan. Tenaga kependidikan di sekolah bertugas membantu dalam proses pengadministrasian. Dalam pengelolaanya, tenaga kependidikan di pimpin oleh koordinator tata usaha. Jumlah tenaga kependidikan di SMPN 4 Ponorogo yaitu 13 orang.<sup>77</sup>

Dalam sekolah, yang menjadi subjek pembelajaran yaitu siswa. Pada setiap tahunnya jumlah siswa di SMPN 4 Ponorogo secara keseluruhan berjumlah kurang lebih 700 siswa. Adapun rincian jumlah siswa SMPN 4 Ponorogo yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Siswa SMPN 4 Ponorogo**

No	Tahun Pelajaran	Jumlah Siswa		Total
		L	P	
1	2018 - 2019	349	405	754
2	2019 - 2020	356	397	753
3	2020 - 2021	348	394	742
4	2021 - 2022	344	373	717
5	2022 - 2023	366	364	730

## 6. Prestasi Siswa dan Guru SMPN 4 Ponorogo

SMPN 4 Ponorogo memiliki banyak prestasi yang diraih oleh siswa maupun guru, baik di tingkat kabupaten atau kota sampai dengan tingkat nasional. Data Prestasi SMPN 4 Ponorogo dapat dilihat pada bagian akhir penelitian pada halaman lampiran.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 04/D/9-I/2023

<sup>78</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 05/D/9-I/2023



## B. Deskripsi Data

### 1. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo

Adanya kompetisi global saat ini menuntut lembaga pendidikan untuk kritis terhadap perkembangan dunia, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Hal tersebut bisa di atasi dengan kekuatan *mind set* baru sebagai penunjang dan memecahkan masalah tersebut. Kepala sekolah merupakan tenaga fungsional dalam institusi sekolah yang memiliki peranan penting dalam kemajuan sekolah. Pada dasarnya, kepala sekolah sebagai manajer berperan untuk mengelola dan mengatur segala potensi yang ada di sekolah melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dari potensi-potensi tersebut.

SMPN 4 Ponorogo sebagai sekolah yang unggul, terdorong untuk bisa menghadapi tantangan dan pembaharuan agar tidak tertinggal karena adanya era kompetisi global. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Winarti selaku Kepala Sekolah yang menyatakan “Adanya kompetisi global itu mendorong kita semua sebagai warga sekolah agar bisa menghadapi tantangan dan pembaharuan yang ada, sehingga tidak tertinggal dengan berbagai perkembangan”.<sup>79</sup>

Kondisi era kompetisi global yang juga berdampak pada dunia pendidikan, mendorong pengelolaan sekolah harus bisa efektif dan efisien. Dalam kondisi tersebut, kepala SMPN 4 Ponorogo sebagai manajer melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengontrolan terhadap pegawai. Pengelolaan sumber daya manusia yang ada dengan membagi tugas pokok dan fungsi pada masing-masing pegawai sesuai dengan kemampuannya, sehingga pekerjaan tidak bertumpukan dan bisa dikerjakan sesuai dengan keahliannya. Hal tersebut sesuai dengan yang dijelaskan Ibu Winarti, selaku Kepala Sekolah, sebagai berikut :

---

<sup>79</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 01/W/9-I/2023

Sebagai manajer saya tentu melakukan fungsi-fungsi manajemen dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Saya juga harus membagi tupoksi mereka sehingga teman-teman bisa bekerja sesuai tupoksinya. Jadi mereka dibagi sesuai dengan kemampuannya, sehingga pekerjaan tidak tumpang tindih antara satu dengan yang lainnya. Kalau seperti itu mereka bisa bekerja secara maksimal. Memang ada beberapa hal tertentu yang mungkin ada pekerjaan bukan job dari si A dan si B, pada kondisi tertentu saja bisa saling membantu. Jadi sebagai manajer kepala sekolah harus bisa memetakan keahlian-keahlian dari terutama tenaga kependidikan, karena kalau di guru sudah jelas, guru mengajar pada bidang studi yang dia kuasai. Kemudian untuk tugas tambahan seperti waka sek juga diambil sesuai dengan kemampuannya atau sesuai dengan kompetensinya.<sup>80</sup>

Peran kepala sekolah sebagai manajer adalah sebagai pemangku kebijakan bagi para pegawai dengan memberikan peranan dan tanggung jawab pada masing-masing pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Dwi Handayani, selaku Koordinator Tata Usaha, sebagai berikut :

Peran kepala sekolah sebagai manajer atau pemangku kebijakan terutama kepegawaian, kepala sekolah memberikan tanggung jawab penuh kepada pegawai dimana pegawai harus mempunyai peran serta sesuai tupoksi kerja masing-masing. Dalam hal ini kepegawaian di SMPN 4 Ponorogo terbagi pada beberapa aspek, terutama saya sebagai koordinator atau pelaksana kerja untuk mengkoordinasi para pegawai yang ada di SMPN 4 Ponorogo.<sup>81</sup>

Dalam proses perencanaan pembinaan dan pengembangan karir pegawai, kepala sekolah melihat kebutuhan dari jenis pekerjaan apa saja dan siapa yang dapat mengerjakan. Dilain itu pada proses perencanaan, kepala sekolah selalu melakukan pertimbangan-pertimbangan penempatan pekerjaan dengan keahlian pegawai yang ada. Hal ini disampaikan oleh Ibu Winarti sebagai Kepala Sekolah sebagai berikut:

Sebelum saya membagi pekerjaan dan tupoksinya, saya melihat dan menganalisis pembagian itu nanti untuk apa saja. Sebelum di organisasikan saya melihat siapa-siapa yang bisa mengerjakan pekerjaan ini, jadi betul-betul dipersiapkan. Contohnya di waka kurikulum, itu harus bisa menjalankan kurikulum, manage pembelajaran. Begitupun bagian kesiswaan harus bisa menata siswa, bagian humas harus bisa menjalin hubungan baik dengan masyarakat.<sup>82</sup>

Dilihat dari proses perencanaan, bermula dari suatu permasalahan dimana kepala sekolah berperan dalam membuat sebuah keputusan bersama atas permasalahan tersebut yang ada di sekolah. Hal tersebut diperkuat sesuai hasil wawancara dengan Bapak Kuat selaku Waka Kurikulum yang mengutarakan bahwa “Untuk manajerial yang lain itu

<sup>80</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 01/W/9-I/2023

<sup>81</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 02/W/9-I/2023

<sup>82</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 01/W/9-I/2023

membuat sebuah keputusan bersama akan sebuah permasalahan yang terjadi di sekolahan".<sup>83</sup>

Peran kepala sekolah sebagai manajer berikutnya adalah mengorganisasikan pegawai. Dalam mengorganisasikan pegawai, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada semua pegawai dalam mengembangkan karirnya dimana perubahan struktur di sekolah juga selalu berubah dan dinamis. Hal ini disampaikan oleh Bapak Kuat selaku Waka Kurikulum yaitu sebagai berikut:

Ya itu kepala sekolah memfasilitasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan karir baik itu di tingkat paling rendah itu di tingkat MGMPs, kemudian di tingkat kabupaten dan juga nasional. Baik secara offline maupun secara online. Kalau berkaitan dengan pengembangan karir itu memfasilitasi semua tenaga pendidiknya untuk berkesempatan dalam meraih adanya perubahan struktur, dimana perubahan struktur organisasi sekolah itu selalu berubah dan dinamis seiring dengan perkembangan guru dan karyawan yang ada disini.<sup>84</sup>

Dalam struktur organisasi, terdapat pegawai yang dikembangkan karirnya dan diberikan tugas tambahan untuk menjadi waka sek maupun koordinator.<sup>85</sup> Selain memberikan kesempatan pada semua pegawainya, dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai, pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah dengan menempatkan pegawai pada pekerjaan, dilakukan oleh kepala sekolah dengan beberapa pertimbangan yang diantaranya yaitu kinerja pegawai, masukan rekan-rekan, dan karakter pegawai, sehingga kepala sekolah dapat menyeimbangkan antara kemampuan pegawai dengan *attitude* dari pegawai tersebut. Hal tersebut karena kepala sekolah juga sangat menjunjung pentingnya *attitude* dalam pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Winarti sebagai Kepala Sekolah sebagai berikut:

Bentuk pengorganisasian itu dilihat dari kinerja, dari masukan rekan-rekan ataupun yang lainnya, jadi pertimbangannya banyak terutama kinerja. Ditambah juga ada karakter, karena karakter atau *attitude* itu nomor satu. Sepandai-pandainya orang jika *attitudenya* kurang baik dia tidak bisa memegang suatu jabatan. Hal ini yang perlu di garis bawah. Sehingga harus *balance* antara *attitude* dengan kemampuan.<sup>86</sup>

<sup>83</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 03/W/10-I/2023

<sup>84</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 03/W/10-I/2023

<sup>85</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 03/D/9-I/2023

<sup>86</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode: 01/W/9-I/2023

Demi terlaksananya pembinaan dan pengembangan karir pegawai, kepala sekolah sebagai manajer harus bisa menggerakkan pegawainya untuk terus bisa melakukan kinerja dengan totalitas dan dapat mengembangkan karirnya. Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah terkait pelaksanaan atau *actuating*, kepala sekolah dalam perannya sebagai manajer mengajak semua pegawai untuk mengembangkan karir. Kemudian kompetensi pegawai bisa dikembangkan pula dengan untuk mengikuti pelatihan baik secara internal maupun eksternal. Pelatihan secara internal dilakukan di sekolah dengan membuat produk berupa karya ilmiah dan juga buku metode pembelajaran. Dalam pelatihan secara eksternal, kepala sekolah memberikan peluang pegawai untuk mengikuti pelatihan di luar sekolah seperti dalam program guru penggerak. Pernyataan ini disampaikan oleh Ibu Winarti sebagai Kepala Sekolah sebagai berikut:

Semuanya sama baik guru, TU, dan siswa harapan saya semuanya berkembang karirnya. Tidak hanya guru saja, mereka mempunyai hak yang sama. Jika di TU itu kepala TU, kalau di guru terutama di waka sek kurikulum. Satu contoh yang sudah real yaitu saya mengajak teman-teman untuk membuat buku pada pada semester kemarin, utamanya bagi guru. Yang mampu dan bisa kita membuat buku bersama-sama. Disitu saya selalu mengingatkan. Kuncinya satu, kita tidak perlu marah jika ekspektasi kita belum tercapai. Nah, dengan pendekatan-pendekatan yang humanisme itu, kita dekati, kita motivasi akhirnya mereka bisa. Buku yang di buat ini berupa karya ilmiah dan buku metode pembelajaran. Kemudian ini juga diikuti guru penggerak, karena guru penggerak saat ini juga sedang trend. Diharapkan teman-teman guru mengikuti guru penggerak, dengan memberi motivasi-motivasi dan pendekatan pada angkatan tujuh ini sudah lulus dua, kemudian pada angkatan berikutnya ada dua guru yang sedang berproses atau sebagai calon guru penggerak.<sup>87</sup>

Selain pelatihan yang telah di sebutkan tersebut diatas, terdapat pelatihan yang kerap diikuti oleh pegawai, seperti pada pelatihan pustakawan yang dapat menunjang akreditasi perpustakaan sekolah. Selain pelatihan, kepala sekolah juga memberikan peluang kepada siapapun itu untuk di promosikan atau dinaikkan jabatannya apabila memang terdapat peluang dan pegawai tersebut sudah memenuhi jenjang karir dan prospek kerja yang bagus. Hal ini disampaikan Ibu Dwi handayani selaku Koordinator Tata Usaha sebagai berikut:

---

<sup>87</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 01/W/9-I/2023



Kalau tentang pembinaan atau pengembangan karir wajib semua. Jadi diberikan untuk semuanya baik guru ataupun pegawai. Jadi setiap pengembangan karir itu tidak terbatas. Siapapun kalau memang sudah memenuhi pangkat, ataupun tentang jenjang karir yang wajib harus segera meningkatkan karir ya harus segera ditunjuk. Tapi tidak menutup kemungkinan terkadang yang lebih diatas kadang tidak dominan. Tergantung mbak, kalau yang istilahnya masih muda tapi dia tapi dia mempunyai prospek ataupun kinerja yang lebih giat ataupun memang aktif di semua aspek kegiatan, itu juga berkesempatan atau kalau memang ada peluang dibidangnya monggo dipersilahkan, selagi ada kesempatan ya ataupun wadah untuk peningkatan, misalnya kegiatan PPG. PPG itu memang semua guru seharusnya dipersilahkan, tidak wajib mengikuti. Cuma terkadang ada yang belum siap atau sudah siap ya itu tergantung yang bersangkutan masing-masing. Jadi semua tergantung dikembalikan dari motivasinya masing-masing, segera menindaklanjuti ataupun tidak, nanti kepala sekolah memberikan arahan semuanya memang harus aktif dan wajib untuk mengembangkan karir, itu baik guru atau pegawai. Kalau pegawai itu kesempatan itu hanya terbatas, tidak semuanya itu ada untuk pengembangan pegawai. Kebanyakan kalau di dinas pendidikan itu di guru, banyak sekali pengembangan karirnya. Sementara ini pelatihan pegawai itu ada, sementara untuk tenaga pustakawan ya. Pustakawan itu sering diadakan kegiatan persiapan akreditasi tentang perpustakaan ataupun tentang pelatihan pustakawan daerah yang diadakan oleh dinas perpustakaan daerah. Jadi semua pustakawan yang ada di instansi pendidikan biasanya diadakan pelatihan pustakawan, untuk yang diajukan biasanya Bu Rukma karena sejak lama membidangi tentang perpustakaan. Yang baru-baru ini sudah berusaha mengikuti akreditasi perpustakaan, yang mana tujuan akreditasi itu bertujuan untuk memberikan nilai tentang perpustakaan yang ada di sekolah. Jadi memang pelatihan-pelatihan yang sering itu di bagian perpustakaan. Jika berkaitan dengan kenaikan dan penurunan jabatan, sementara ini kita masih meneruskan masa berlakunya staf staf yang sama. Di SMPN 4 berjalan selama periode penetapan staff setiap 3 tahun, jadi ini berakhirnya sampai tahun 2023 yang Juni. Jadi untuk sementara ini belum ada perubahan.<sup>88</sup>

Hal tersebut senada dengan pernyataan dari Bapak Kuat sebagai Waka Kurikulum yaitu “Untuk pengembangan karir berupa pergantian jabatan, biasanya tiga tahun sekali. Jadi kepala sekolah mendelegasikan dan memberikan wewenang terhadap semua warga sekolah untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Termasuk juga memberikan penilaian”.<sup>89</sup>

Berdasarkan dokumentasi penelitian yang dilakukan peneliti, kenaikan jabatan dilakukan pada semua pegawai baik tenaga pendidik maupun kependidikan, baik jabatan fungsional maupun jabatan struktural. Pada jabatan fungsional, kenaikan jabatan pada tenaga pendidik dilakukan dua tahun sekali, kemudian pada tenaga kependidikan setiap 4 tahun sekali. Dengan kenaikan jabatan dari golongan sebelumnya, pegawai akan mendapatkan perubahan gaji sesuai dengan pangkat terbarunya<sup>90</sup> Selain daripada itu, dari data dokumentasi benar adanya pegawai di sekolah mengikuti program-program pelatihan yang dapat mengembangkan profesinya. Sebagai salah satu program yang sering diikuti

<sup>88</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 02/W/9-I/2023

<sup>89</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 03/W/10-I/2023

<sup>90</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 11/D/23-I/2023



yaitu pada bagian pengelola perpustakaan sekolah. Pengelola mengikuti pelatihan pengelolaan perpustakaan yang diselenggarakan oleh dinas perpustakaan dan kearsipan.<sup>91</sup>

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah memiliki peranan untuk melakukan *controlling* atau mengawasi kinerja dari pegawai, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. *Controlling* secara umum kepala sekolah kepada semua pegawai dilakukan setiap bulan dengan dilakukan rapat dinas.<sup>92</sup> Bentuk *controlling* kepala sekolah dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai di SMPN 4 Ponorogo yaitu dengan memantau perkembangan atau progress pegawai seperti dalam kegiatan pelatihan, kemudian melakukan evaluasi dari kendala dan keberhasilan dari program maupun pelatihan yang dilaksanakan, memberikan catatan kepada pegawai yang dinilai tidak mau mengembangkan kompetensinya, serta melakukan pendekatan andragogi atau pendekatan terhadap orang dewasa terhadap para pegawai. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Ibu Winarti dari hasil wawancara :

Jika dalam pembinaan karir, contohnya siapa guru yang ikut di dalam guru penggerak, kan ada informasi pendaftaran di tutup pada tanggal sekian, saya sebagai kepala sekolah tidak hanya mengingatkan tetapi selalu memantau sudah berapa yang daftar. Termasuk yang mengikuti webinar-webinar di PMM, yaitu platform merdeka mengajar. Nah saya terus memantau saya cek list nya, misal guru ini sudah mengikuti apa saja. Jadi sebagai kepala sekolah tidak hanya mengajak, tetapi saya harus tau berapa progresnya. Kemudian bagi yang belum saya panggil dan di ajak bicara, kenapa tidak ikut dan apa permasalahannya. Kemudian di rapat dinas, saya selaku kepala sekolah menyampaikan hal-hal yang secara umum, misalnya evaluasi. Evaluasi disini juga bisa dijadikan control. Misalnya lagi tentang pembelajaran Si Bopo, di SMPN 4 Ponorogo ini ada yang Namanya Si Bopo, atau sinaune bocah spapo. Untuk mengantisipasi anak-anak mengantuk, di siang hari dari jam 09.00-10.00 WIB, bapak ibu guru saya tekankan untuk tidak mengajar seperti biasanya. Kalau di siang hari khusus untuk materi aplikatif, dimana mengajar di selingi dengan permainan, dengan ice breaking, dengan pengamatan, dan lain-lain yang sifatnya aplikatif sehingga anak-anak tidak bosan. Untuk memantau seperti itu ada evaluasi, seperti dalam rapat dibahas apa kendalanya, kemudian bagi teman-teman yang melakukan pembelajaran dengan baik saya suruh cerita. Jika banyak guru yang mau bercerita, disitu juga termasuk dalam kontroling, berarti dia memang sudah melaksanakan, jika dia tidak melaksanakan dia tidak akan bisa bercerita. Sehingga dari situ bisa menjadi contoh bagi teman yang lainnya untuk diterapkan dalam pembelajarannya. Untuk evaluasi ini, karena yang dihadapi adalah orang dewasa, pendekatan yang saya berikan adalah pendekatan andragogic, sehingga saya harus bisa memanusiakan mereka.<sup>93</sup>

P O N O R O G O

<sup>91</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Kode : 09/D/23-I/2023

<sup>92</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 10/D/23-I/2023

<sup>93</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 01/W/9-I/2023

Begitupun dengan Bapak Kuart selaku Waka Kurikulum juga menambahkan mengenai kegiatan *controlling* yang dilakukan kepala sekolah yaitu dengan pernyataannya “Oiya, ada namanya buku penghubung. Buku penghubung itu buku pendelegasian. Jadi misalnya kepala sekolah ada keperluan keluar kemudian mendelegasikan tugas, itu mandatnya di buku penghubung itu. Terus kemudian kalau prestasi, kemudian ada guru bermasalah itu masuknya di buku pembinaan”.<sup>94</sup>

Kegiatan *controlling* yang dilakukan kepala sekolah dilakukan dengan memberikan catatan-catatan tersendiri bagi pegawai, baik dalam pemberian tugas, perolehan prestasi, atau dalam permasalahan. Dari data dokumentasi, kepala sekolah sebagai manajer ketika akan melakukan kegiatan keluar dalam waktu lebih dari satu hari, maka akan memberikan mandat kepada pegawai yang ditunjuk dan dikontrol dalam buku penghubung.<sup>95</sup> Berdasarkan observasi peneliti, dalam menjalankan pengawasan kepala sekolah turut memberikan pengecekan dan pengarahan kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya. Apabila terdapat kekeliruan pelaksanaan pekerjaan, kepala sekolah memberikan arahan dan solusi.<sup>96</sup>

Di tengah perannya sebagai manajer yang turut memberikan pembinaan dan pengembangan karir bagi pegawai sekolah, terdapat faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer. Faktor pendukungnya yaitu sarana dan prasarana yang sudah terpenuhi<sup>97</sup>, banyak tenaga muda, serta jumlah guru dan karyawan yang banyak. Kemudian faktor penghambatnya yaitu kinerja dan progress masing-masing pegawai yang berbeda, ada yang bisa cepat, sedang, lambat, dan ada yang harus di perintah. Hal ini disampaikan oleh Ibu Winarti sebagai Kepala Sekolah yaitu sebagai berikut:

---

<sup>94</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 03/W/10-I/2023

<sup>95</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 07/D/13-I/2023

<sup>96</sup> Lihat Transkrip Observasi Kode : 01/O/9-I/2023

<sup>97</sup> Lihat Transkrip Observasi Kode: 05/O/27-I/2023

Sebagai faktor pendukungnya, sarana dan prasarana banyak dan terpenuhi disini, kemudian banyak tenaga muda yang siap membantu, jumlah guru dan karyawan yang banyak. Kemudian faktor penghambatnya itu, tidak semua guru bekerja sesuai dengan harapan saya, artinya ada yang jalannya cepat, ada yang pelan, ada tengah-tengah, dan ada yang perlu dorongan, hal itu yang termasuk faktor penghambat. Meskipun sebenarnya semuanya bisa, namun memang butuh waktu saja. Sehingga mereka untuk mencapai tujuan itu tidak sama.<sup>98</sup>

Selain dari pada progress yang berbeda-beda, faktor penghambat lainnya yaitu berkaitan dengan kesehatan dan kesiapan mental pegawai. Pernyataan tersebut di atas juga di dukung pernyataan dari Ibu Dwi handayani sebagai Koordinator Tata Usaha yang menyatakan :

Pertama kalau factor pendukung itu sebenarnya pendukungnya dari segi SDM yang lebih, dia bisa mengembangkan karir. Kita ambil contoh sebagai kepala sekolah. Di sisi lain meskipun SDM guru tersebut sudah baik dan bagus, cuma factor pendukungnya tidak ada seperti dia belum pernah menjabat sebagai staff di sekolah yang dia ampu, misalnya sebagai waka sek. Jadi tahap-tahap kepala sekolah sudah mempunyai skill, pernah membawahi atau membidangi staff misalnya waka, baik itu di kurikulum, sarpras, atau humas. Walaupun orang itu SDM nya tinggi tapi belum ada pendukung seperti itu terkadang penilaian untuk maju ke calon kepala sekolah itu juga antara lain kriterianya sudah punya pengalaman sebagai waka. Jadi itu tadi faktor yang tidak mendukung atau penghambat. Kalau faktor pendukungnya ya itu, sudah pernah memangku jabatan yang ada di sekolah. Terus faktor penghambatnya lainnya, tentang Kesehatan. Jadi SDM nya mungkin mampu tapi kondisi fisik atau kesehatannya tidak memnuhi, punya Riwayat sakit, jadi dirasa tidak mampu dan tidak bisa maju untuk mengembangkan karir, karena terkendala oleh Kesehatan. Terkadang juga berkaitan dengan kesiapan mental, kadang kan seseorang untuk maju ke kepala sekolah harus siap lahir maupun batin, meskipun secara jasmaninya sehat. Jadi kita kembalikan ke yang bersangkutan masing-masing, tapi kita memang harus dituntut. Ibu kepala juga sudah memberikan arahan siapapun yang sudah siap sesuai dengan pangkat yang diperoleh, usia, prestasi, apa yang dipunya, harus wajib mampu untuk maju ke kepala, istilahnya untuk meningkatkan ke jenjang karir.<sup>99</sup>

Hal serupa juga di sampaikan Bapak Kuat sebagai Waka Kurikulum sebagai berikut:

Yang menjadi penghambat utama itu sebenarnya berangkat dari kesadaran pola pikir bagaimana menjalankan sebuah tugas dari warga sekolah itu cenderung masih belum berangkat dari internal, maksudnya mau menjalankan tugas kalua ada perintah. Jadi itu yang menjadi kendala utama, bukan karena ini sebuah kebutuhan akan profesi. Jadi yang paling mendasar itu. Kalau yang lainnya itu sifatnya fisik saja, jadi kaya sarana prasarana itu saya yakin selama gurunya kreatif dan inovatif nggak ada kendala. Jadi yang paling mendasar adalah mindset warga sekolah umumnya dan gurunya untuk menyadari bahwa tugas profesi itu merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi dalam keprofesiannya, bukan tugas yang diperintahkan dari atasan. Jadi sifatnya personal.<sup>100</sup>

P O N O R O G O

<sup>98</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 01/W/9-I/2023

<sup>99</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 02/W/9-I/2023

<sup>100</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 03/W/10-I/2023

Berdasarkan observasi penelitian yang dilakukan oleh peneliti, di tengah kepala sekolah sedang bertugas di luar sekolah, pegawai-pegawai tetap melakukan pekerjaan dengan sebagaimana mestinya. Dalam kepentingan tugas-tugas sekolah, pegawai-pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing tanpa harus diperintah. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat menjadi pendukung peranan kepala sekolah untuk memberikan tugas masing-masing pegawai sebagai perannya menjadi manajer.<sup>101</sup>

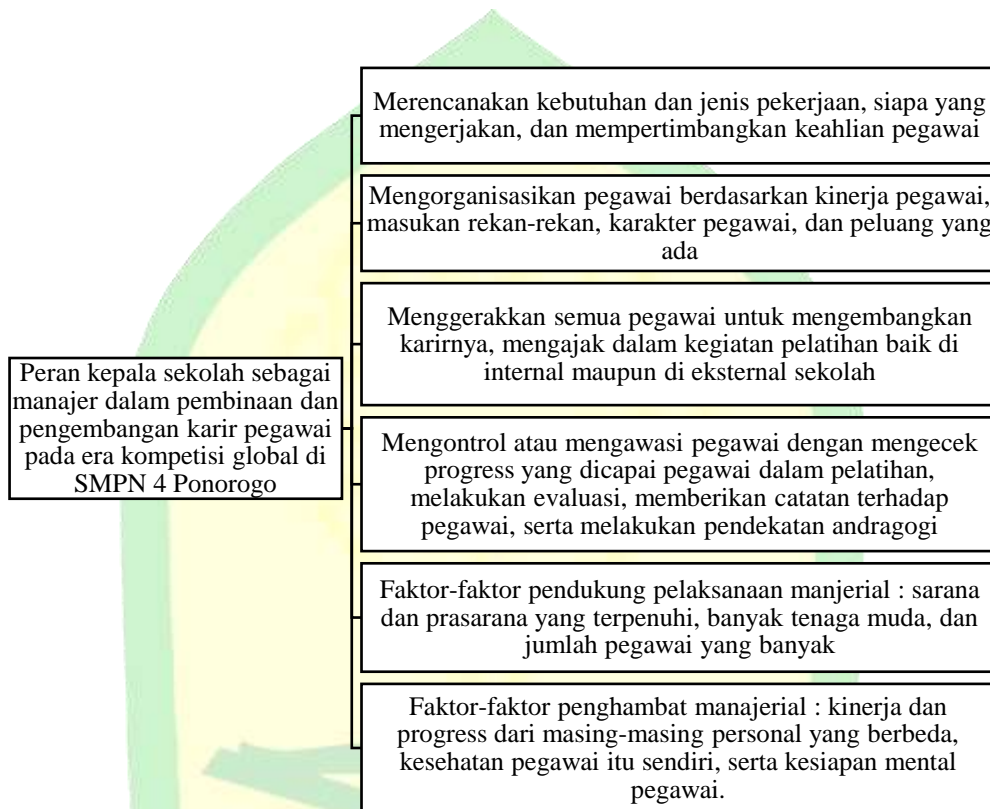
Berdasarkan paparan data secara keseluruhan di atas, peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo dilakukan dengan membagi tugas pokok dan fungsi pada masing-masing pegawai sehingga pada masing-masing pekerjaan dapat tertangani. Peranan kepala sekolah sebagai manajer itu meliputi : a) merencanakan kebutuhan dan jenis pekerjaan, siapa yang mengerjakan, dan mempertimbangkan keahlian pegawai, b) mengorganisasikan pegawai dengan mempertimbangkan kinerja pegawai, masukan rekan-rekan, karakter pegawai, dan peluang yang ada, c) menggerakkan dan memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengembangkan karirnya, mengajak dalam kegiatan pelatihan baik di internal maupun di eksternal sekolah, d) mengontrol atau mengawasi pegawai dengan mengecek progress yang dicapai pegawai dalam pelatihan, melakukan evaluasi kendala dan keberhasilan dari program yang direncanakan atau dari program pelatihan, memberikan catatan terhadap pegawai yang kurang maksimal, serta melakukan pendekatan andragogi terhadap para pegawainya, e) faktor pendukung pelaksanaan manjerial kepala sekolah diantaranya sarana dan prasarana yang terpenuhi, banyak tenaga muda, dan jumlah pegawai yang banyak. Kemudian factor penghambatnya banyak bersumber pada masing-masing orangnya yang berupa kinerja dan progress dari masing-masing personalnya yang berbeda, kesehatan pegawai itu sendiri, serta kesiapan mental. Secara skematis peran kepala sekolah

---

<sup>101</sup> Lihat Transkrip Observasi Kode : 02/O/10-I/2023



sebagai manajer dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo dapat dilihat pada bagan berikut:



**Gambar 4.3. Bentuk Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer Di SMPN 4 Ponorogo**

## **2. Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo**

Kepala sekolah sebagai motivator harus bisa memberikan motivasi kepada para pegawainya, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Motivasi merupakan suatu kebutuhan dan sangat penting sekali demi tercapainya tujuan bersama. Hal ini disampaikan Ibu Winarti sebagai Kepala Sekolah yang menyatakan “Motivasi bagi pegawai sangat penting sekali, karena apa, yang namanya manusia itu kodratnya tidak sama, ada yang rajin, kurang rajin, tidak rajin. Tugas kepala



sekolah memang harus memotivasi mereka untuk mereka bisa bersama-sama mencapai tujuan yaitu tujuan bersama. Tanpa motivasi semangat juga tidak ada”.<sup>102</sup>

Hal serupa juga disampaikan Ibu Dwi handayani sebagai Koordinator Tata Usaha sebagai berikut :

Motivasi itu istilahnya sebagai cambuk semangat, intinya seperti itu, kalau ada motivasi ataupun dorongan dari kepala sekolah itu memicu kinerja kita masing-masing untuk terus meningkatkan pola kerja kita. Kalau istilahnya kita diberi semangat ataupun motivasi ataupun lebih missal penghargaan ya, sebuah penghargaan itu tidak usah diberikan secara real, hanya sebatas pada ungkapan sebuah kata-kata. Istilahnya sebagai pembangkit semangat kita untuk terus maju melaksanakan kerja dan agar lebih baik kedepannya. Sangat penting memang bagi kita, sebuah motivasi dari kepala sekolah. Kalau kita kerja sebatas dinilai cukup pada sebuah SKP, itu kadang hanya formil sebagai bukti tertulis, tapi kan secara lisan, secara perkataan langsung, itu sudah merupakan pendorongan dan juga sumber semangat untuk melaksanakan kerja lebih.<sup>103</sup>

Motivasi menjadi sebuah dorongan yang sangat dibutuhkan oleh pegawai. Dengan motivasi kepala sekolah, pegawai akan lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan motivasi yang terus diberikan, dapat meningkatkan pola kerja sehingga pegawai bisa mengupayakan kinerja lebih baik kedepannya.

Sebagai motivator, pendekatan yang dilakukan kepala sekolah dalam melakukan pembinaan dan pengembangan karir pegawai yaitu dengan memberikan motivasi secara terus-menerus, bisa memberikan contoh, dan menjadi keteladanan bagi pegawai. Hal ini disampaikan Ibu Winarti selaku Kepala Sekolah, sebagai berikut:

Pendekatannya yaitu kepala sekolah tidak bosan-bosan memberi motivasi, sehingga harus terus menerus. Kepala sekolah harus bisa memberikan contoh, bisa memberikan teladan. Dalam satu contoh dalam kedisiplinan datang, saya juga harus bisa datang lebih awal dan pulang lebih akhir. Jadi saya tidak perlu setiap hari perlu menasehati untuk datang lebih awal, tapi dengan memberikan contoh. Contoh sederhananya lagi ada sampah di jalan, saya tidak perlu teriak-teriak ada sampah ini dibersihkan, tapi saya harus mengambil dan memasukkan ke tempat sampah. Hal itu merupakan contoh pembiasaan, yaitu menjadi keteladanan. Jadi kepala sekolah harus bisa memberi keteladanan kepada rekan-rekan sejawat.<sup>104</sup>

Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan Bapak Kuart selaku Waka Kurikulum, sebagai berikut :

<sup>102</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 04/W/13-I/2023

<sup>103</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 05/W/17-I/2023

<sup>104</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 04/W/13-I/2023

Ya kalau strategi pendekatannya, strategi yang digunakan itu banyak, baik secara umum dan ada juga yang bisa dikaitkan dengan beberapa kebijakan atau regulasi. Karena kalau ASN itu kan ada karir itu sudah ada ketentuan regulasi yang mengaturnya, itu pendekatannya bisa menggunakan, katakanlah ini waktunya menjadi ini, itu kan ada ketentuan berkalanya kalau pendekatan dengan regulasi, bisa juga dengan pendekatan personal dalam arti memberikan motivasi untuk menyadarkan kepada yang bersangkutan. Dan biasanya pengembangan karir di bidang profesinya itu sebuah kebutuhan.<sup>105</sup>

Dalam memotivasi pegawai, kepala sekolah memberikan contoh dan arahan dalam pekerjaan yang kurang sesuai. Hal tersebut dilakukan kepala sekolah untuk memotivasi dalam bentuk pemberian contoh.<sup>106</sup>

Kepala sekolah sebagai motivator perlu menumbuhkan dan meningkatkan motivasi pegawai dalam melakukan pekerjaan dan juga dalam upaya mengembangkan mereka. Di SMPN 4 Ponorogo, dalam upaya tersebut, kepala sekolah sebagai motivator memberikan *reward* atau penghargaan dan juga *punishment* atau sanksi kepada pegawai sesuai dengan faktornya. Penghargaan diberikan oleh kepala sekolah ketika dirasa pegawai tersebut berprestasi. Penghargaan tersebut dituangkan dalam buku penghargaan sebagai catatan kepala sekolah.<sup>107</sup> Kemudian sanksi diberikan oleh kepala sekolah ketika pegawai melakukan pelanggaran. Namun dalam pemberian sanksi ini berdasarkan tingkat pelanggaran yang dilakukan, jika pelanggaran tergolong ringan maka akan dilakukan pembinaan secara personal, jika pelanggaran tergolong berat maka akan diberikan sanksi. Hal ini disampaikan oleh Ibu Winarti selaku Kepala Sekolah, sebagai berikut:

Saya selama ini untuk prestasi guru dan karyawan masih sebatas reward penghargaan ucapan terimakasih dan selamat kami sampaikan baik di upacara dan rapat dinas, masih sebatas itu. Tidak sampai kepada reward berupa uang, karena mereka semua sudah bekerja semuanya dan tidak pantas. Maka ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya sampai saat ini kami anggap masih layak. Dan saya juga menuliskan di buku penghargaan mbak. Mereka setelah itu saya panggil dan saya berikan ucapan terimakasih sebagai reward dan saya minta mengisi buku untuk tanda tangan. Setiap pegawai yang melakukan pelanggaran, kepala sekolah wajib melakukan pembinaan. Setelah itu kita lihat pelanggarannya sejauh mana, apakah kategori ringan atau berat. Jika masih ringan kita kasih pembinaan. Kalau kategorinya itu menengah ke atas berarti harus ada sanksi.<sup>108</sup>

<sup>105</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 06/W/13-I/2023

<sup>106</sup> Lihat Transkrip Observasi Kode: 04/O/23-1/2023

<sup>107</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 06/D/13-I/2023

<sup>108</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 04/W/13-I/2023

Hal serupa juga disampaikan oleh Ibu Dwi Handayani selaku Koordinator Tata Usaha, sebagai berikut:

Secara kontroling kepala sekolah, istilahnya memberikan catatan tersendiri setiap masing-masing guru atau pegawai itu dari penilaian kepala sekolah itu dari jurnal kegiatan yang diajukan tiap bulan itu, kan bisa dilihat situ, itu yang secara tertulis itu sebagai bukti catatan kepala sekolah, oo ini ini masing-masing kegiatan pegawai atau guru. Selain itu dari penghargaan-penghargaan dari segi kegiatan ekstra sekolah, itu kan juga nilai plus atau tambah bagi guru atau istilahnya sebagai pembina ekstra itu kan bisa membina siswa-siswi untuk mengikuti event-event kegiatan lomba. Lomba itu mendapatkan juara misalkan, baik akademis atau non akademis, itu kan setiap guru membawahi ekstra masing-masing. Jika ekstra tersebut mengikuti event dan mendapatkan kejuaraan, berarti itu sebagai bukti nilai plus bagi pembinanya. Jadi itu bukti prestasi yang ibu kepala sekolah rangkum sendiri. Saya selagi mengamati sebagai kepala TU kepala sekolah dari sejak kapanpun penghargaan itu berupa ucapan selamat, kalau pemberian material tidak pernah.<sup>109</sup>

Pemberian motivasi oleh kepala sekolah diharapkan bukan hanya sebatas motivasi, namun juga dapat berdampak positif bagi pegawai yang telah dimotivasi. Di SMPN 4 Ponorogo, diketahui dengan adanya motivasi yang diberikan kepala sekolah menjadikan pegawai menjadi lebih bersemangat, lebih percaya diri, serta semakin berkeinginan untuk meningkatkan kemampuan karena adanya pengakuan dari sekolah. Hal ini disampaikan oleh Ibu Winarti selaku Kepala Sekolah yang menyatakan sebagai berikut:

Kalau menurut pengamatan saya ya, itu kan tidak bisa dibuktikan dengan angka ya, setelah mereka memenangkan dan mendapat reward, mendapat motivasi dari kepala sekolah dan teman-teman, mereka lebih bersemangat dan lebih percaya diri. Sehingga keinginan untuk meningkatkan kemampuan, keinginan untuk mendapatkan juara lagi itu semakin tinggi. Jadi ada pengakuan dari sekolah.<sup>110</sup>

Hal serupa juga disampaikan Ibu Dwi Handayani selaku Koordinator Tata Usaha yang menyatakan “Memacu kita untuk meningkatkan kinerja kita mbak. Sangat penting itu motivasi seorang kepala sekolah”<sup>111</sup>. Kemudian diperkuat dengan pernyataan Bapak Kuat selaku Waka Kurikulum, yaitu sebagai berikut:

Ya dampaknya sangat positif, dalam arti motivasi itu, manusia itu sebagai makhluk sosial yang eksistensinya harus diakui. Nah salah satu bentuk eksistensinya diakui itu kan adanya apresiasi dan motivasi. Dalam arti jika kita dimotivasi eksistensi kita diakui, itu memang sangat diperlukan

<sup>109</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 05/W/17-I/2023

<sup>110</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 04/W/13-I/2023

<sup>111</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 05/W/17-I/2023

terlepas dari tugas dan tanggung jawab diri kita sebagai manusia. Kita tidak bisa sendiri sehingga kita butuh motivasi orang lain, kita butuh penyemangat.<sup>112</sup>

Berdasarkan paparan data di atas, peran kepala sekolah sebagai motivator dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo yaitu kepala sekolah memberikan motivasi sebagai pemicu semangat kerja para pegawai. Dalam upaya menumbuhkan dan meningkatkan motivasi, kepala sekolah memberikan reward atau penghargaan kepada pegawai yang mempunyai kinerja baik dan berprestasi serta memberikan punishment atau sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran. Pelanggaran ini dikategorikan menjadi pelanggaran ringan dan berat. Ketika pelanggaran ringan, motivasi itu dilakukan dengan pembinaan secara personal, kemudian jika pelanggaran itu berat maka akan dikenakan sanksi. Adanya peran kepala sekolah sebagai motivator dapat menjadikan pegawai lebih bersemangat, lebih percaya diri, semakin tertarik untuk meningkatkan kompetensi dikarenakan terpenuhinya kebutuhan akan pengakuan dari sekolah menjadikan pegawai menjadi lebih bersemangat, lebih percaya diri, serta semakin berkeinginan untuk meningkatkan kemampuan karena adanya aktualisasi diri dari dari sekolah. Secara skematis peran kepala sekolah sebagai motivator dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo dapat dilihat pada bagan berikut:

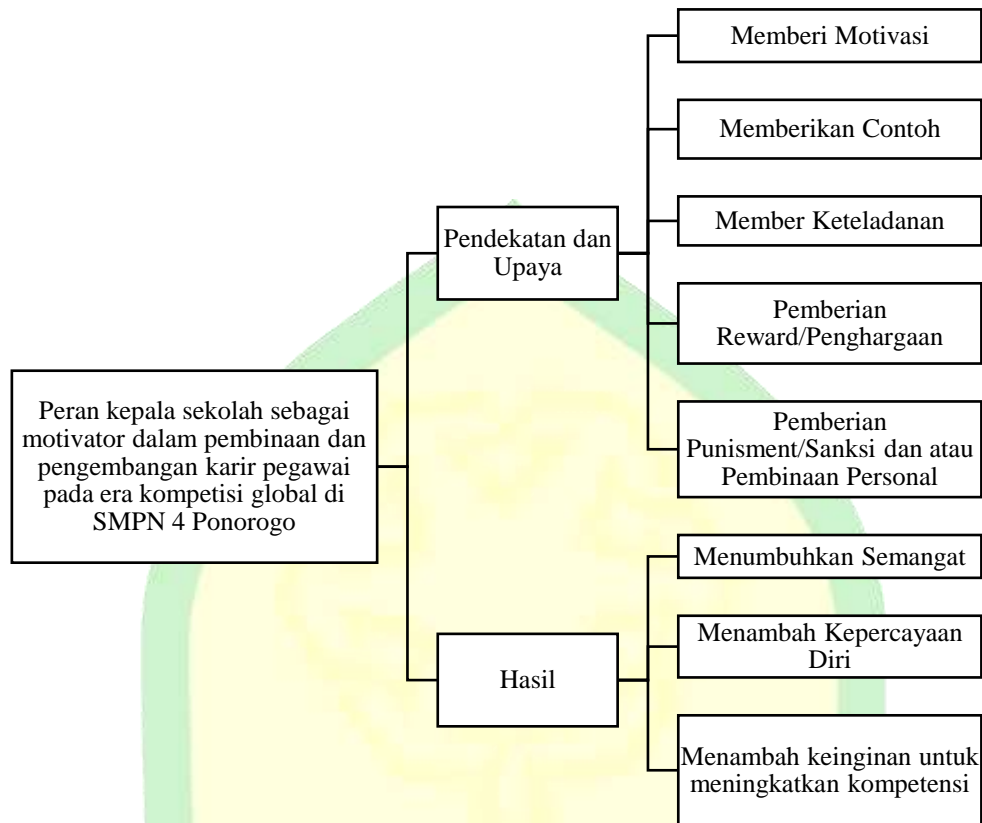


P O N O R O G O

---

<sup>112</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 06/W/13-I/2023





**Gambar 4.4. Bentuk Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator Di SMPN 4 Ponorogo**

### **3. Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo**

Sebagai manajer, kepala sekolah harus melakukan supervise yang berguna untuk menilai pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Dalam menunjang pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global, kepala SMPN 4 Ponorogo sebagai supervisor melakukan supervise kepada semua pegawai, baik tenaga pendidik, tenaga kependidikan, sampai kepada pembina ekstrakurikuler. Supervisi tersebut dilakukan untuk memantau keterlaksanaan program-program yang telah direncanakan. Ketika program dilaksanakan kurang maksimal, sebagai kepala sekolah memberikan evaluasi dan memberikan tindak lanjut disesuaikan dengan kebutuhan. Bagi pegawai yang hasil supervisinya kurang maksimal, kepala sekolah memberikan jalan keluar dengan mengikutkan dalam kegiatan workshop maupun pelatihan secara internal

dalam bentuk *on the job training*. Pelatihan dalam bentuk *on the job training* dilakukan dengan mendayagunakan pegawai yang sudah mahir untuk melatih pegawai yang masih kurang mahir. Hal ini disampaikan oleh Ibu Winarti selaku Kepala SMPN 4 Ponorogo yang menyatakan sebagai berikut:

Saya tidak hanya membagi/menata saja, tapi saya harus bisa memotivasi, bisa memantau bagaimana teman-teman itu bekerja. Jadi setelah dipetakan/ditata saya harus melakukan supervise. Jadi ketiga peran ini satu rangkaian, tidak bisa dipisahkan. Jadi mereka di tata, dipantau, sambil dimotivasi. Kalau ada yang kurang maksimal dalam bekerja diingatkan terus, dimotivasi ayo bekerja sesuai dengan tupoksinya, itu merupakan peran kepala sekolah sebagai motivator. Kemudian untuk membuktikan dan mengecek kinerjanya sudah sesuai apa belum, kepala sekolah melakukan supervisi. Supervisi dilakukan ke semuanya, baik ke guru, tenaga kependidikan, ke mereka-mereka yang mendapat tugas tambahan seperti waka sek, perpustakaan, lab IPA, lab TIK, kepada humas, bahkan sampai ke pembina ekstrakurikuler juga di supervisi. Itu digunakan untuk memantau bagaimana keterlaksanaannya. Kalau dari hasil supervisinya dinyatakan masih kurang maksimal, tidak sesuai harapan, maka harus di carikan jalan. Suatu contoh dari supervise guru kurang baik dalam melakukan penilaian, kepala sekolah harus bisa memberikan tindak lanjut seperti dilakukan workshop tentang penilaian atau diberikan contoh teman-teman yang penilaiannya bagus. Demikian juga di TU, di TU juga ada supervisi. Supervisor itu sama dengan kontroling ya, tugas utama kepala sekolah itu memang selaku supervisor bagi guru dan tenaga kependidikan. Jadi mulai dari pemantauan, kemudian pemantauan yang berupa administrasi, pemantauan di pembelajaran, penilaian, kemudian evaluasi dan tindak lanjut. Jadi supervisornya itu manajerial supervisor akademik juga supervisor non akademik.<sup>113</sup>

Pernyataan tersebut sesuai dengan yang disampaikan Bapak Kuat selaku Waka Kurikulum yang menyatakan “Sebagai pengawas program sekolah, itu kan beliau yang menjadi pengawasnya, termasuk controllingnya baik itu program-program sekolah. Intinya sekolah punya program, lalu beliau mengawasi programnya baik itu akademik maupun non akademik, kuncinya disitu tadi”.<sup>114</sup>

Selain daripada itu, sebagai supervisor kepala sekolah juga menjadi pemberi kebijakan atas program-program dan pekerjaan pegawai serta menjadi pengambil keputusan dari setiap permasalahan kerja. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Dwi Handayani selaku Koordinator Tata Usaha yang menyatakan sebagai berikut:

Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor itu yang pertama sebagai panutan atau pedoman kebijakan dalam setiap langkah kita mengambil keputusan. Jadi apapun yang kita ambil dan kita lakukan untuk membuat suatu laporan ataupun pekerjaan itu kan harus sesuai dengan pedoman yang diarahkan oleh kepala sekolah. Jadi sangat penting sebagai bentuk tuntunan sebagai pemangku keputusan yang

<sup>113</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 07/W/23-I/2023

<sup>114</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 09/W/27-I/2023

paling akhir. Yang kedua, kepala sekolah itu kan berfungsi sebagai pengambil keputusan dari setiap pemecahan permasalahan kerja, dan yang bertanggung jawab penuh atas segala program-program kerja yang kita lakukan. Jadi sebagai pemangku kebijakan tertinggi di sekolah, kan kita sebagai pegawainya harus punya pegangan atau pedoman atau langkah-langkah untuk program kerja yang kita ambil dan kita ada yang bertanggung jawab penuh atas segala kegiatan yang kita lakukan. Jadi setiap langkah atau SOP kerja kita harus didasarkan kebijakan kepala sekolah.<sup>115</sup>

Supervisi dalam pelaksanaannya membutuhkan adanya tindak lanjut. Dalam pelaksanaan supervisi yang juga dilibatkan dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai, supervise kepada pegawai di SMPN 4 Ponorogo dilakukan setiap satu semester sekali, baik kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Hal ini disampaikan oleh Ibu Winarti selaku Kepala SMPN 4 Ponorogo, sebagai berikut:

Satu semester satu kali mbak, baik TU maupun guru. Jadi supervise itu ada supervise administrasi ya, yang berupa pemantauan. Misalnya, guru membuat RPP, membuat silabus, membuat produk, kemudian melaksanakan penilaian. Jadi saya melihat dari administrasi itu pemantauan, tapi Ketika saya masuk kelas itu namanya supervisi pembelajaran. Itu semuanya dilakukan satu semester sekali baik pemantauan administrasi maupun pembelajaran.<sup>116</sup>

Pernyataan tersebut juga sesuai dengan yang disampaikan Bapak Kuart selaku Waka Kurikulum yang mengatakan “Setahu saya, supervisi itu setiap satu semester sekali. Untuk waktunya terjadwal dari minggu pertama sampai minggu terakhir”.<sup>117</sup>

Pernyataan tersebut diperkuat lagi dengan apa yang disampaikan oleh Ibu Dwi Handayani selaku Koordinator Tata Usaha, sebagai berikut:

Untuk yang sudah dilaksanakan itu terjadwal, karena untuk supervise kan perlu persiapan, jadi dalam arti bukan uji public, tapi bagaimana rencana itu sesuai dengan yang dilaksanakan. Sehingga untuk pelaksanaannya itu kecenderungannya terjadwal meskipun kadang ada yang tidak terjadwal, namun kecenderungannya terjadwal. Untuk supervise itu pelaksanaannya per semester.<sup>118</sup>

Dalam pelaksanaan supervisi, tentu terdapat hal-hal yang dapat mendukung dan juga menghambat terlaksananya supervise tersebut. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat faktor pendukung terlaksananya supervise dari kepala sekolah yaitu terdapat tim supervisi yang ditunjuk oleh kepala sekolah, yang dinamai dengan tim penilaian kinerja guru. Dengan adanya tim tersebut, kegiatan supervisi akan lebih efektif dan efisien. Kemudian

<sup>115</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 08/W/23-I/2023

<sup>116</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 07/W/23-I/2023

<sup>117</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 09/W/27-I/2023

<sup>118</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 08/W/23-I/2023

faktor penghambatnya yaitu waktu yang semula telah terjadwal kemudian berbentrok dengan kegiatan atau acara lainnya. Hal ini disampaikan oleh Ibu Winarti selaku Kepala SMPN 4 Ponorogo, sebagai berikut:

Factor pendukung pelaksanaan supervise itu saya punya tim, jadi yang melakukan supervise itu tidak hanya saya saja, jadi ada tim penilaian kinerja guru, sehingga saya tidak kesulitan untuk melakukan supervise karena jumlah gurunya yang sangat banyak. Timnya saya ambilkan dari guru-guru yang mempunyai kompetensi lebih besar. Dengan demikian, karena kami tim, maka kemungkinan dua minggu sudah terselesaikan. Lalu factor penghambatnya adalah waktu yang jelas. Satu contoh begini saya sudah menjadwalkan jam ke 3 dan 4 di kelas A, tapi tiba-tiba di jadwal itu saya ada tamu atau mungkin ada kegiatan di luar, atau ada undangan dimana. Kemudian sudah di hari itu dijadwalkan tapi kita di sekolah ada acara, tiba-tiba ada kegiatan, seperti itu, kalau yang lainnya tidak ada.<sup>119</sup>

Begitu pula dengan apa yang disampaikan Ibu Dwi Handayani selaku Koordinator Tata Usaha, sebagai berikut:

Kepala sekolah itu punya catatan sendiri, baik guru atau pegawai, masing-masingnya itu kan dari monitoring kepala sekolah itu tahu apa-apa yang menjadi penghambat dari pelaksanaan kerja masing-masingnya. Cuma kalau kendala yang sulit untuk diperbaiki, cara memperbaiki atau membina itu kadang banyak kendala. Contohnya untuk seorang guru cara membimbing, mengarahkan siswa siswi dalam pembelajaran itu kan terkadang ada yang seenaknya sendiri, cara memberikan pembelajaran di kelas maupun di luar kelas itu kan anak-anak perlu pengontrolan serius. Terkadang guru ada yang disiplin ada yang tidak, ada yang keras ada yang lunak, itu terpacu untuk memberikan perubahan pada pegawai untuk bisa mengarahkan siswa siswi supaya bisa tertib dan teratur mengikuti pembelajaran di sekolah baik itu di dalam atau di luar sekolah. Jadi orang-orang itu kan macam-macam, sulitnya tergantung dari pribadinya masing-masing, dari kesadarannya masing-masing. Jadi tetap diarahkan, melalui pembinaan setiap bulan itu tadi. Kalau kepala sekolah kan bisanya hanya membina, memberikan arahan, terus memberikan solusi, memecahkan. Tapi semua tergantung pelaksanaannya masing-masing, berarti kita kembalikan ke karakternya masing-masing. Itu yang tidak melampaui batas, itu pada hal-hal yang tidak melampaui batas, atau tidak fatal. Tapi jika itu sudah terlibat fatal, itu tetap kepala sekolah meminta koodinasinya dari dinas, kalau itu sudah berakibat fatal. Kalau secara intern tetap dipecahkan secara kekeluargaan, istilahnya empat mata. Jadi pembinaan secara umum tiap bulan itu ada, tapi juga ada pembinaan secara individu. Jadi sebelum di florikan bersama di bina secara empat mata terlebih dahulu, dipanggil, dan diberi pengarahan.<sup>120</sup>

Selain daripada itu, faktor yang dapat mendukung supervise kepala sekolah yaitu telah disiapkannya berkas-berkas supervise, seperti instrument, lembar pemantauan, atau ceklist.<sup>121</sup> Dari hasil observasi, kepala sekolah membuat instrument supervise secara lengkap dan mendetail yang dilengkapi dengan catatan-catatan.<sup>122</sup> Strategi supervise yang

<sup>119</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 07/W/23-I/2023

<sup>120</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 08/W/23-I/2023

<sup>121</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Kode: 08/D/13-I/2023

<sup>122</sup> Lihat Transkrip Observasi Kode: 03/O/23-I/2023



detail juga dapat mendukung terlaksananya supervise. Sebagaimana disampaikan Bapak Kuat selaku Waka Kurikulum, sebagai berikut:

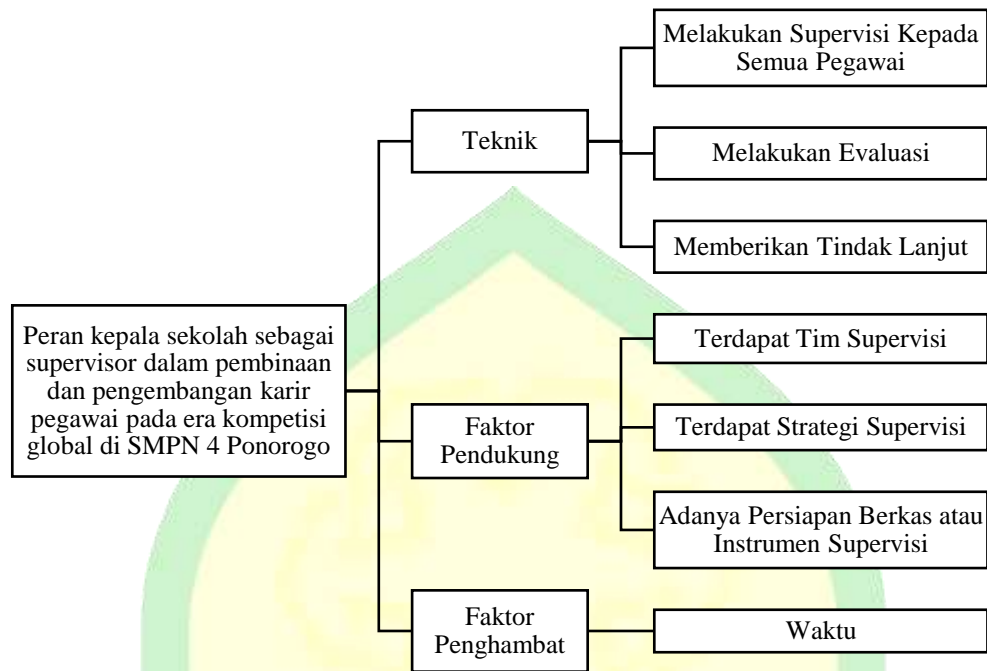
Kalau faktor pendukungnya ya adanya dukungan-dukungan supervise yang telah disiapkan sebelumnya, kemudian adanya lembar lembar pemantauan, ceklist, instrument monitoring, dan strategi dan system supervise yang sangat detail. Itu sangat menjadi pendukung. Penghambatnya satu, itu mungkin terkait dengan waktu, kalau itu bebarengan dengan program sekolah yang banyak mungkin kita harus-pandai-pandai memanfaatkan skala prioritas. Maksudnya guru yang di supervise itu tidak hanya melaksanakan tugas sebagaimana yang di supervisikan tadi, tetapi banyak melakukan tugas-tugas tambahan. Nah tugas-tugas tambahan itu tidak di supervise, karena tidak termasuk dalam tupoksi, sehingga tugas tambahan yang di luar tupoksi itu sedikit atau banyak menyita waktu sementara disisi lain harus menyiapkan supervise yang sesuai dengan tupoksinya. Jadi penghambatnya banyak di pengelolaan atau manajemen waktu.<sup>123</sup>

Berdasarkan paparan data di atas, peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo yaitu dengan melakukan supervise kepada semua pegawai yang ada di sekolah. Setelah dilakukan supervise, kepala sekolah melakukan evaluasi. Dalam evaluasi tersebut, kepala sekolah melakukan tindak lanjut baik melakukan pembinaan maupun memberikan arahan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan, baik pelatihan di sekolah maupun di luar sekolah. Terdapat factor-faktor yang mendukung dan menghambat supervise kepala sekolah. factor pendukung tersebut antara lain adanya tim supervise yang dibentuk kepala sekolah, adanya strategi dalam supervise, serta disiapkannya berkas-berkas supervise. Secara skematis, peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo dapat dilihat pada bagan berikut:



P O N O R O G O

<sup>123</sup> Lihat Transkrip Wawancara Kode : 09/W/27-I/2023



**Gambar 4.5. Bentuk Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor Di SMPN 4 Ponorogo**

### C. Pembahasan

#### 1. Analisis Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo

Sebagai manajer, Mulyasa mengemukakan bahwa kepala sekolah harus mempunyai strategi dalam memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan karirnya dan memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang dapat menunjang program sekolah.<sup>124</sup>

Kepala sekolah sebagai manajer pada hakikatnya melaksanakan fungsi manajemen. Menurut Wahjosumidjo yang ditulis Chayani dan Karwanto, fungsi kepemimpinan seorang manajer meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, pelaksana, dan pengendali upaya anggota organisasi dan memberdayakan sumber daya yang ada dengan

<sup>124</sup> Supartilah and Pardimin, "Peran Kepala Sekolah di Era Revolusi Industri 4.0 Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," 142.

optimal agar tercapai tujuan yang telah direncanakan.<sup>125</sup> Hal tersebut sesuai dengan langkah yang dilakukan Kepala SMPN 4 Ponorogo dalam peranannya sebagai manajer dalam membina dan mengembangkan pegawai di sekolah. Bahwa dalam prosesnya, kepala sekolah mengawali dengan malekukan perencanaan, kemudian mengorganisasikan, melaksanakan, dan melakukan pengontrolan.

Menurut Hikmat yang ditulis oleh Sukarman Purba dkk menyatakan bahwa dalam perencanaan terdapat; pertama, manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu tujuan atau sasaran dan tindakan yang didasarkan pada rencana, metode, dan atau logika serta tidak berdasarkan perasaan. Kedua, rencana memberi arahan tujuan dan menentukan langkah terbaik untuk mencapainya. Ketiga, rencana merupakan pegangan organisasi dalam memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.<sup>126</sup> Hal ini sesuai dengan yang dilakukan kepala SMPN 4 Ponorogo bahwa dalam melaksanakan perencanaan karir pegawai, kepala sekolah selalu melihat dan menggali informasi terlebih dahulu kebutuhan dan jenis pekerjaan yang akan dilakukan perubahan mauapun pengembangan. Perencanaan yang di rangkai selalu memerhatikan dan mempertimbangkan sumber daya manusia yang akan terjun pada bagian tertentu, dengan harapan usaha pemetaan sumber daya manusia atau pegawai bisa sesuai dengan keahlian dan dengan harapan dapat menjadikan kinerja semakin baik. Setelah perencanaan tersusun, kemudian pegawai-pegawai di organisasikan.

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang kedua yang dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Dalam pengorganisasian ditetapkan seseorang yang bertanggung jawab yang akan menjalankan secara langsung berbagai kegiatan pengelolaan sumber daya dalam upaya untuk mencapai tujuan. Menurut William H. Newman yang ditulis oleh Herry Krisnandi, Suryono Efendi, dan Edi Sugiono,

---

<sup>125</sup> Chayani and Karwanto, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya," 2.

<sup>126</sup> Purba et al., *Teori Manajemen Pendidikan*, 35–36.

pengorganisasian diartikan sebagai pengelompokan aktivitas yang diperlukan untuk merealisasikan rencana dalam bagian-bagian administratif serta menentukan hubungan antara para eksekutif dan para pekerja dalam bagian tersebut.<sup>127</sup> Hal ini sesuai dengan yang diterapkan kepala SMPN 4 Ponorogo, dimana kepala sekolah dalam melaksanakan pengorganisasian yaitu dengan membentuk struktur organisasi sekolah. Dalam struktur tersebut, masing-masing pegawai mempunyai tugas pokok dan fungsi sendiri yang mana dalam pekerjaannya saling berkaitan antara pegawai satu dengan pegawai yang lainnya. Dalam pengorganisasian tersebut, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai mengembangkan karirnya dengan adanya perubahan struktur yang selalu berubah dan dinamis. Pengembangan pegawai di SMPN 4 Ponorogo ditunjukkan dengan adanya perubahan jabatan, baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Dalam pengembangan karir berupa perubahan jabatan pegawai, terdapat perbedaan masa antara guru atau tenaga pendidik dengan tenaga kependidikan. Bagi tenaga pendidik, kenaikan pangkat dilakukan dalam jangka waktu dua tahun, kemudian kenaikan pangkat bagi tenaga kependidikan dilakukan dalam jangka waktu empat tahun. Kepala sekolah selalu memberikan pembinaan kepada pegawai untuk bisa mengembangkan karir. Namun, kepala sekolah juga mempunyai dasar dan pertimbangan dalam pemberian tugas tambahan dan menempatkan pegawai, yaitu berdasarkan kinerja, masukan rekan-rekan, dan karakter pegawai. Sehingga harapan kepala sekolah pegawai yang dikembangkan karirnya mempunyai keseimbangan antara kinerja dan *attitude* yang baik. Perubahan struktur organisasi sekolah dilakukan perubahan dalam waktu tiga tahun sekali.

Menurut George R. Terry yang ditulis oleh Fathurrahman dkk mengatakan bahwa *actuating* atau penggerakan berarti membuat seluruh anggota kelompok agar bisa bekerja sama dan bekerja dengan ikhlas dan bergairah untuk mencapai tujuan yang sesuai

---

<sup>127</sup> Krisnandi, Efendi, and Sugiono, *Pengantar Manajemen*, 126.



perencanaan dan upaya-upaya pengorganisasian.<sup>128</sup> Kepala SMPN 4 Ponorogo dalam menerapkan penggerakan pegawai juga sesuai dengan teori. Upaya kepala sekolah dalam penggerakan dalam bentuk pembinaan dan pengembangan karir pegawai yaitu dengan memberikan arahan dan kesempatan kepada semua pegawai untuk mengembangkan karirnya. Hal tersebut didukung dengan mengikuti pelatihan baik secara internal (di dalam sekolah) dan secara eksternal (di luar sekolah). Bentuk pelatihan secara internal di tunjukkan dengan diadakannya kegiatan pembuatan buku karya ilmiah serta buku metode pembelajaran. Kemudian, pelatihan secara eksternal ditunjukkan dengan memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengikuti workshop, program guru penggerak, dan pelatihan bagi pustakawan yang juga bisa menunjang akreditasi perpustakaan sekolah.

Setelah dilakukan perencanaan sampai kepada pelaksanaan, perlu adanya *control* atau pengawasan. George R. Terry dalam bukunya Siregar, menyatakan bahwa pengawasan atau *controlling* dilakukan untuk mengawasi berjalannya organisasi apakah sudah berjalan sesuai rencana atau belum dan mengawasi pemanfaatan sumber daya dalam organisasi agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dengan tidak menyimpang dari rencana.<sup>129</sup>

Kepala SMPN 4 Ponorogo, dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai selalu melakukan kegiatan *controlling* atau pengawasan terhadap pegawainya. Bentuk *controlling* yang dilakukan yaitu dengan melakukan pemantauan terhadap perkembangan atau progress pegawai. Pemantauan kepala sekolah yang secara rutin dilakukan yaitu mengadakan rapat dinas. Rapat dinas dilakukan setiap awal bulan. Salah satu contoh pemantauan progress adalah dalam kegiatan pelatihan. Kemudian, kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap keberhasilan dan kendala-kendala yang dihadapi pegawai dari program atau pelatihan yang dilaksanakan. Kepala sekolah tidak lupa untuk

---

<sup>128</sup> Fathurrahman et al., *Bunga Rampai Fungsi Manajemen Dalam Perspektif Quran Dan Hadits*, 112.

<sup>129</sup> Siregar, *Pengantar Manajemen Dan Bisnis*, 43.

memberikan catatan tersendiri bagi pegawai yang enggan mengembangkan potensinya. Dalam segala upaya pembinaan dan pengembangan karir, kepala sekolah menggunakan pendekatan andragogi terhadap pegawai. Hasil penelitian ini relevan dan mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fuad Maknun, bahwa dalam proses pembinaan karir pegawai oleh kepala sekolah bisa dilakukan dengan pembinaan rutin secara berkala, pengorganisasian pegawai, rapat, dan juga pembinaan kompetensi.<sup>130</sup>

Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto dalam bukunya Sabrina mengatakan terdapat Sembilan faktor yang dapat berpengaruh dalam pengembangan karir pegawai, yang antara lain yaitu hubungan pegawai dan organisasi, personalia pegawai, faktor eksternal, politik dalam organisasi, system penghargaan, jumlah pegawai, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen.<sup>131</sup> Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Kepala SMPN 4 Ponorogo. Dalam proses pembinaan dan pengembangan karir pegawai di sekolah, terdapat faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam manajerial pegawai oleh kepala sekolah. Beberapa faktor yang mendukung pembinaan dan pengembangan karir pegawai yaitu sarana dan prasarana sekolah yang sudah lengkap, banyak tenaga muda, serta jumlah pegawai yang sangat banyak. Kemudian, faktor penghambat dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai yaitu kinerja dan progress dari masing-masing pegawai yang berbeda, ada yang tergolong cepat, sedang, lambat, dan ada yang harus dengan perintah. Selain itu faktor kesehatan dan kesiapan mental pegawai untuk mengembangkan karirnya juga turut menghambat. Faktor penghambat ini banyak disebabkan dari factor individu pegawai.

---

<sup>130</sup> Maknun, "Pembinaan Karir Tenaga Pendidik Di SD Al-Irsyad Al-Islamiyah 01 Purwokerto."

<sup>131</sup> Sabrina, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 152–53.

## 2. Analisis Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo

Menurut Mulyasa yang ditulis oleh Susanti, Rois, dan Ifriqia, motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, disiplin, suasana kerja, dorongan, pemberian penghargaan secara efektif, serta penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).<sup>132</sup>

Berdasarkan hasil penelitian, peran kepala SMPN 4 Ponorogo sebagai motivator sesuai dengan teori. Kepala SMPN 4 Ponorogo sebagai motivator bagi pegawai di sekolah, menerapkan pendekatan-pendekatan dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai. Beberapa pendekatan tersebut yaitu dengan pemberian motivasi secara terus menerus, memberikan kebijakan atau regulasi, melakukan pendekatan personal, memberikan contoh melakukan suatu tindakan dan pekerjaan dengan menanamkan kesadaran pada diri sendiri tanpa harus diperintah terlebih dahulu, serta menjadi keteladanan bagi para pegawai.

Kepala SMPN 4 Ponorogo, sebagai motivator juga menerapkan adanya *reward* dan *punishment* bagi para pegawai di sekolah. *Reward* atau penghargaan diberikan kepala sekolah ketika pegawai mendapatkan prestasi. Bentuk *reward* yang diterapkan kepala SMPN 4 Ponorogo tersebut berupa ucapan selamat dan memberikan catatan dalam buku penghargaan. Kemudian, *punishment* diberlakukan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran dalam pekerjaannya. Ketika pegawai melakukan pelanggaran, maka kepala sekolah akan memberikan catatan di dalam buku pembinaan kepala sekolah untuk di tindak lanjuti. Bentuk *punishment* tersebut di sesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Ketika pelanggaran masih ringan, maka akan dilakukan pembinaan secara personal, namun ketika pelanggaran berat akan dikenakan sanksi. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Asih Rahayu, dimana dalam penelitian terdahulu didapatkan beberapa bentuk motivasi kepala sekolah dalam

---

<sup>132</sup> Susanti, Rois, and Ifriqia, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru," 77.

pembinaan dan pengembangan karir pegawai bisa dilakukan dengan menegakkan kedisiplinan dan memberi contoh.<sup>133</sup>

Menurut Umar yang ditulis oleh Eko Budiyanto dan Mochamad Mochklas, motivasi merupakan faktor yang kehadirannya bisa menimbulkan kepuasan kerja, meningkatkan produktivitas dan kinerja, serta menimbulkan berbagai perilaku seseorang.<sup>134</sup> Menurut Berlian dalam bukunya Besse Marhawati, kemampuan membangun motivasi kerja yang baik harus dimiliki kepala sekolah terhadap semua tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dan berbagai pihak yang dilibatkan di sekolah sehingga dapat meningkatkan produktivitas serta efisiensi kerja dalam organisasi. Dengan motivasi yang tinggi serta kemampuan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang proporsional akan melancarkan kinerja organisasi secara keseluruhan.<sup>135</sup> Hal ini sesuai dengan hasil penelitian, suatu hasil yang di timbulkan dengan adanya motivasi kepala sekolah bisa menjadikan pegawai menjadi lebih semangat, lebih percaya diri, dan meningkatkan keinginan untuk terus mengembangkan kemampuan karena merasa adanya pengakuan dari sekolah. Dengan demikian, motivasi memberikan makna yang positif dapat memacu untuk meningkatkan kinerja pegawai.

### **3. Analisis Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Era Kompetisi Global di SMPN 4 Ponorogo**

Menurut Usman dalam bukunya Lia Yuliana, kepala sekolah yang dalam kepemimpinannya menjadi penggerak dalam bidang supervise, maka kepala sekolah harus bisa melakukan pembinaan dan pengawasan professional kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor menjadi pengawas yang bisa

<sup>133</sup> Rahayu, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator Dalam Pengoptimalan Kinerja Guru Dan Karyawan Di SMK Yayasan Pendidikan Ekonomi (YPE) Cilacap."

<sup>134</sup> Eko Budiyanto and Mochamad Mochklas, *Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)* (Banten: AA Rizky, 2020), 83.

<sup>135</sup> Besse Marhawati, *Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Deepublish, 2021), 85.



memberikan umpan balik serta menjelaskan dampak yang didapatkan dari umpan balik tersebut kepada pegawai dengan mempunyai teori yang implisit dan juga bervariasi.

Begitu pula Daryanto dalam bukunya Lia Yuliana juga menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai penggerak di bidang supervisi pegawai melakukan kepemimpinannya dengan merencanakan program supervisi dalam upaya meningkatkan profesionalisme baik tenaga pendidik maupun kependidikan, melaksanakan program supervisi dengan pendekatan dan teknik yang tepat, melakukan tindak lanjut hasil supervisi, dan melakukan pengawasan supervisi terhadap kinerja pegawai.<sup>136</sup>

Kepala SMPN 4 Ponorogo sebagai supervisor dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai penerapannya sesuai dengan teori. Kepala SMPN 4 Ponorogo dalam menghadapi era kompetisi global ini tidak meninggalkan pentingnya supervisi. Sebagai supervisor, kepala sekolah melakukan supervisi pada semua sumber daya manusia yang ada di sekolah, terutama pada pegawai. Kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dilakukan kepada tenaga pendidik, tenaga kependidikan, sampai kepada pembina ekstrakurikuler. Kepala sekolah menjadikan kegiatan supervisi guna memantau keterlaksanaan dari program-program yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam perencanaan ini, kepala sekolah membuat jadwal kegiatan supervise pada semua pegawai.

Dalam kegiatan supervisi, kepala sekolah memberikan penilaian pada berbagai aspek, baik itu pada supervisi akademik atau pembelajaran dan supervisi non akademik. Setelah dilakukan penilaian, kepala sekolah melakukan evaluasi hasil supervisi secara keseluruhan dan memberikan tindak lanjut sesuai dengan kebutuhan pegawai yang sudah di supervisi. Bentuk tindak lanjut sebagai upaya dalam pembinaan dan pengembangan karir yaitu memberikan arahan untuk mengembangkan kompetensi yang dapat dilakukan dengan mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan. Dalam pelatihan itu sendiri,

---

<sup>136</sup> Lia Yuliana, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif* (Yogyakarta: UNY Press, 2021), 62–63.

terdapat pelatihan yang dilakukan di dalam sekolah (*on the job training*) dan di luar sekolah (*off the job training*).

Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) yang di terapkan pada pegawai di SMPN 4 Ponorogo yaitu pelatihan dari pegawai yang sudah mahir dalam suatu bidang kepada pegawai yang masih memerlukan bimbingan atau arahan. Kemudian pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*) yang di terapkan adalah mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan workshop. Dalam hal ini, kepala sekolah sebagai supervisor memberi kebijakan atas program-program pegawai serta menjadi pengambil keputusan atas permasalahan-permasalahan kerja pegawai.

Sebagaimana Ametembun yang ditulis oleh Sihombing dkk menyatakan sebagai supervisor berfungsi sebagai peneliti, sebagai penilai atau *evaluator* , sebagai pembalik, dan sebagai pengembang.<sup>137</sup> Berbagai bentuk tindakan yang dijalankan kepala sekolah sebagai supervisor dalam melakukan pembinaan dan pengembangan karir pegawai sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Ametembun. Selain dari pada menilai pegawai, kepala sekolah mengevaluasi dan memberikan timbal balik dari hasil supervisi. Kegiatan supervisi di SMPN 4 Ponorogo dilakukan secara rutin setiap satu semester sekali. Dengan dilakukannya supervisi yang terus berkesinambungan akan memudahkan kepala sekolah menilai perkembangan pegawai pada setiap semesternya.

Dalam pelaksanaan supervisi, terdapat faktor-faktor yang mendukung dan menghambat jalannya supervisi oleh kepala sekolah. Faktor yang menjadi pendukung berjalannya supervisi yaitu adanya tim supervisi yang di tunjuk oleh kepala sekolah dari guru yang berkompeten untuk membantu kegiatan supervisi, dengan begitu kegiatan supervisi akan lebih cepat selesai sehingga lebih efektif dan efisien, adanya strategi supervisi, serta dipersiapkannya berbagai instrument atau berkas supervisi. Kemudian, faktor yang menghambat berjalannya supervisi oleh kepala sekolah adalah waktu. Dengan

---

<sup>137</sup> Sihombing et al., *Supervisi Akademik Pendidikan Sekolah Dasar*, 19.

jadwal dan waktu yang sudah direncanakan, terkadang bersamaan dengan kepentingan yang lain baik dari kegiatan sekolah, pegawai yang di supervisi, maupun dari kepala sekolah sendiri.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan kajian, analisis, dan pembahasan terhadap temuan hasil penelitian tentang peran kepala sekolah dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo yaitu melakukan fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi atau *controlling*. (a) Perencanaan pembinaan dan pengembangan karir dilakukan dengan menelaah kebutuhan dan keahlian dari pegawai. (b) Pengorganisasian dilakukan dengan membentuk struktur organisasi sekolah dengan penempatan pegawai diberikan tugas pokok dan fungsi sesuai keahlian, masukan rekan-rekan, serta karakter pegawai. (c) Bentuk pergerakan pembinaan dan pengembangan karir pegawai dengan memberikan kesempatan pegawai untuk dikembangkan karirnya dan memberikan pelatihan baik pelatihan dalam pekerjaan (*on the job training*) dan pelatihan di luar pekerjaan (*off the job training*). (d) Bentuk pengawasan atau *controlling* yang dilakukan adalah melakukan pemantauan progress pegawai dan melakukan evaluasi terhadap keberhasilan dan kendala yang dihadapi untuk di tindak lanjuti dalam pembinaan maupun pengembangan karir. Faktor pendukung peranan manajer kepala sekolah dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai; sarana dan prasarana sekolah yang lengkap, banyak tenaga muda, dan jumlah pegawai yang banyak. Faktor penghambat peranan manajer dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai; progress pegawai yang berbeda, kesehatan, dan kesiapan mental.
2. Peran kepala sekolah sebagai motivator dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo yaitu; (a) tekun memberi



motivasi pegawai, (b) memberikan kebijakan, (c) melakukan pendekatan personal, (d) menjadi contoh, (e) menjadi keteladanan, (f) memberikan *reward* atau penghargaan kepada pegawai yang kinerjanya baik serta memberikan *punishment* kepada pegawai yang melakukan pelanggaran. Motivator kepala sekolah dapat memberikan makna yang positif dan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

3. Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam pembinaan dan pengembangan karir pegawai pada era kompetisi global di SMPN 4 Ponorogo; (a) melakukan supervisi kepada semua pegawai, (b) melakukan evaluasi terhadap hasil supervisi, dan (c) memberikan timbal balik dari evaluasi yang disesuaikan dengan kebutuhan baik dalam pembinaan maupun pengembangan karir. Bentuk tindak lanjut hasil supervise adalah melakukan pengembangan pegawai serta memberikan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan dalam sekolah (*on the job training*) dalam bentuk pemberian pelatihan antar pegawai dan pelatihan di luar sekolah (*off the job training*) dalam bentuk workshop. Faktor pendukung jalannya supervisi kepala sekolah; adanya tim supervisi, persiapan instrument supervisi, strategi supervisi. Faktor penghambat jalannya supervise kepala sekolah adalah waktu.

## **B. Saran**

### **1. Bagi Kepala Sekolah**

Kepala sekolah diharapkan terus melakukan pembinaan dan pengembangan karir pegawai agar dapat menghadapi era kompetisi global dimana persaingan melanda segala bidang termasuk pendidikan. Diharapkan dengan pembinaan dan pengembangan karir pegawai, sekolah dapat menghadapi tantangan-tantangan masa depan dimana akan dihadapi oleh semua sumber daya manusia di sekolah. Selain itu, kepala sekolah harus update dan tanggap dengan segala informasi pendidikan agar dapat menyiapkan tenaga pendidikan tanpa adanya *culture shock*.

### **2. Bagi Pegawai Sekolah**

Pegawai diharapkan terus mengembangkan kompetensi dengan ikut serta mengikuti berbagai pelatihan yang dapat memperdalam ilmu dan skill dalam bekerja. Era globalisasi yang juga berdampak pada perkembangan di dunia pendidikan, perlu untuk disiapkan sumber daya manusia yang kompeten dan siap menghadapi tantangan-tantangan dalam dunia Pendidikan.

### 3. Bagi Peneliti Lain

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi, acuan penelitian, maupun dikembangkan dalam penelitian yang lebih luas dan mendalam.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abrori, Muhammad, and Chusnul Muali. "Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2020).
- Alexandro, Rinto, Tonich Uda, and Laba Lastaida Pane. "Analisis Pengembangan Ekonomi Kreatif Kuliner Khas Suku Dayak Kalimantan Tengah." *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial* 6, no. 1 (2020).
- Ali, Mohammad, and Muhammad Asrori. *Metodologi Dan Aplikasi Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- Amaliyah, Khakiki, and I Made Suwanda. "Pendapat Guru Tentang Peran Kepala Sekolah sebagai Manager dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Kajian Moral dan Kewarganegaran*, 6, no. 3 (2018).
- Azhari, Riza, and Abdul Halim Wicaksono. "Manajemen Pembinaan Karir Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam." *At-Ta'dib* 12, no. 2 (2017).
- Budiyanto, Eko, and Mochamad Mochklas. *Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)*. Banten: AA Rizky, 2020.
- Chayani, Intan Dwi, and Karwanto. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2, no. 2 (2015).
- Djafri, Novianty. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing Dan Kecerdasan Emosi)*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Duryat, Masduki, Siha Abdurrohman, and Aji Permana. *Mengasah Jiwa Kepemimpinan : Peran Organisasi Kemahasiswaan*. Indramayu: Penerbit Adab, 2021.
- Fadli, Muhammad Rijal. "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif," *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21, no. 1 (2021).
- Fathurrahman, Ahmad Madani Syauqillah, Egi Rusiandi, and Asep Yunus Mubarak. *Bunga Rampai Fungsi Manajemen Dalam Perspektif Quran Dan Hadits*. Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2021.
- Fauziah. "Pelaksanaan Pengembangan Karir Tenaga Pendidik Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 30 Muaro Jambi." *Skripsi, UIN Sulthan Thaha saifuddin Jambi*, 2018.
- Fitrah, Muh. "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Penjaminan Mutu* 3, no. 1 (2017).
- Gani, Abdul. "Motivasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Literasiologi* 3, no. 4 (2020).
- Hambali, Muh, and Mu'alimin. *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2020.
- Hardinata, Vanda, Nia Budiana, Maulfi Syaiful Rizal, and Putri Kumala Dewi. *Bunga Rampai : Artikel Kolaborasi Dosen Dan Mahasiswa*. Malang: Media Nusa Creative, 2021.
- Helaluddin, and Hengki Wijaya. *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori & Praktik*. Makassar: Sekolah tinggi Theologia Jaffray, 2019.

- Herdiyanto, Yohanes Kartika, David Hizkia Tobing, and Naomi Vembriati. "Stigma Terhadap Orang dengan Gangguan Jiwa di Bali." *Jurnal Ilmiah Psikologi* 8, no. 2 (2017).
- Hidayat, Rahmat, and Candra Wijaya. *Ayat-Ayat Al Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: Penerbit LPPPI, 2017.
- Krisnandi, Herry, Suryono Efendi, and Edi Sugiono. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: LPU-UNAS, 2019.
- Maknun, Fuad. "Pembinaan Karir Tenaga Pendidik Di SD Al-Irsyad Al-Islamiah 01 Purwokerto." Skripsi, IAIN Purwokerto, 2018.
- Maksum, Irfan Ridwan. *Jalan Sederhana Memahami Administrasi Publik Dan Bisnis: Antara Teori Dan Praktik*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.
- Mamik. *Metodologi Kualitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2014.
- Marhawati, Besse. *Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish, 2021.
- Mataputun, Yulius. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Intelektual, Emosional, Dan Spiritual Terhadap Iklim Sekolah*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018.
- Maya, Evi Apita. "Kedudukan Dan Kewenangan Majelis Kehormatan Notaris Dalam Pembinaan Terhadap Notaris." *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan* 5, no. 2 (2017).
- Murdiyanto, Eko. *Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: LP2M, 2020.
- Muryati, Rahayu Puji Suci, Adya Hermawati, and Arief Purwanto. *Perilaku Organisasi: Analisis Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai*. Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- Musfiqon, M. *Mendesain Sekolah Unggul*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2015.
- Paramansyah, Arman. *Manajemen Pendidikan Dalam Menghadapi Era Digital*. Medan: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Panca Budi, 2020.
- Poma, Maryam D. "Perilaku Pegawai Tata Usaha Dalam Pelaksanaan Tugas Di Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 1 Botumoito Kecamatan Botumoito Kabupaten Boalemo," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 1, no. 1 (2014).
- Purba, Sukarman, Hani Subakti, Iskandar Kato, and Dina Chamidah. *Teori Manajemen Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Purnama, Basuki Jaka. "Optimalisasi Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 12, no. 2 (2016).
- Rahayu, Asih. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator Dalam Pengoptimalan Kinerja Guru Dan Karyawan Di SMK Yayasan Pendidikan Ekonomi (YPE) Cilacap." Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2014.
- Ramdhan, Muhammad. *Metode Penelitian*. Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2021.
- Rosyadi, Yogi Irfan, and Pardjono. "Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP 1 Cilawu Garut." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 3, no. 1 (2015).



- Rukin. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surabaya: Jakad Media Publishing, 2021.
- Rusdiana, A. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. Bandung: ARSAD Press, 2013.
- Sabrina, R. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UMSU Press, 2021.
- Salim, and Haidir. *Penelitian Pendidikan : Metode, Pendekatan, Dan Jenis*. Jakarta: Kencana, 2019.
- Saturi, Elok Puji Lestari. "Peran Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di MI Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo." Skripsi, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2022.
- Setiawan, Bahar Agus, Tobroni, Yus Mochammad Cholily, and Khozin. *Al-Islam Dan Kemuhammadiyah*. Malang: Academia Publication, 2021.
- Sholeh, Muhamad. "Keefektifan Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (February 7, 2017).
- Sihombing, Wingston Leonard, Dionisius Sihombing, Mariani, and Nurliani Manurung. *Supervisi Akademik Pendidikan Sekolah Dasar*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2022.
- Siregar, Edison. *Pengantar Manajemen Dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021.
- Siregar, Robert Tua, Syafrida Hafni Sahir, Sisca Fifi Candra, and Andy Wijaya. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Siyoto, Sandu. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.
- Sudaryana, Bambang. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Deepublish, 2022.
- Suharyat, Yayat. *Model Pengembangan Karya Ilmiah Bidang Pendidikan Islam*. Klaten: Penerbit Lakeisha, 2022.
- Supartilah, Supartilah, and Pardimin Pardimin. "Peran Kepala Sekolah di Era Revolusi Industri 4.0 Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Media Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2021).
- Susanti, Dewi, Moh Rois, and Fartika Ifriqia. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru." *Eduudena* 1, no. 2 (2017).
- Susanto, Ahmad. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Prenada Media, 2016.
- Syukur, Fatah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Semarang: Program pascasarjana IAIN Walisongo Semarang, 2012.
- Tosepu, Yusrin Ahmad. *Arah Perkembangan Pendidikan Tinggi Indonesia*. Surabaya: Jakad Publishing, 2018.
- Ulfatin, Nurul. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*. Malang: MNC Publishing, 2015.
- Ultrasani, Debora, and Supriyanto. "Manajemen Pengembangan Karir Tenaga Pendidik di Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut (STTAL) Surabaya," *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 6, no. 3 (2018).
- Ulya, Wildatun. "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Bahasa Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (2019).

Umрати, and Hengki Wijaya. *Analisis Data Kualitatif: Teori Konsep Dalam Penelitian Pendidikan*. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2020.

Wijaya, Candra, Rahmat Hidayat, and Tien Rafida. *Manajemen Sumberdaya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan*. Medan: Penerbit LPPPI, 2019.

Yuliana, Lia. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: UNY Press, 2021.

