

## KINERJA KARIER TENAGA PENDIDIK DI SEKOLAH SWASTA

Milka

Fakultas Keguruan dan Pendidikan  
Universitas Kristen Indonesia Toraja  
e-mail: [milkachery@yahoo.co.id](mailto:milkachery@yahoo.co.id)

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan faktor yang memengaruhi tingkat gaji tenaga pendidik dan tahapan-tahapan jabatan dalam kinerja karier tenaga pendidik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo Makassar. Instrumen utama adalah peneliti sendiri. Pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara, observasi peranserta, dan dokumentasi. Selanjutnya dianalisis dengan tiga alur kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi tingkat gaji tenaga pendidik di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo Makassar, yaitu: permintaan dan penawaran tenaga pendidik, kemampuan sekolah membayar gaji, dan kinerja tenaga pendidik. Adapun tahapan-tahapan jabatan dalam kinerja karier tenaga pendidik di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo, meliputi: (1) pembina OSIS, pembina agama, bimbingan konseling, wali kelas, dan guru bidang studi; (2) wakasek kurikulum dan SDM, wakasek kesiswaan dan keagamaan, dan wakasek sarana dan IT; (3) kepala sekolah; dan (4) Direktur SIA.*

**Kata kunci:** kinerja, karier, tenaga pendidik, sekolah swasta

### PENDAHULUAN

Perjalanan karier seorang tenaga pendidik dimulai ketika menerima pekerjaan dan ditempatkan pada suatu sekolah. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI pasal 39 ayat 2 mendefinisikan pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2008 tentang Guru menyebutkan bahwa tenaga pendidik (baca guru) adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Kenyataannya tenaga pendidik

dalam menjalankan tugasnya memiliki perjalanan karier ada yang lambat, namun ada pula yang cepat. Tentu saja semua orang mengharapkan memiliki karier yang baik dan bergulir dengan cepat.

Perjalanan karier tenaga pendidik akan berlangsung hingga masa pensiun. Dalam kurun waktu tersebut tenaga pendidik dapat meningkatkan profesionalismenya melalui pembinaan dan pengembangan. Sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bagian Kelima pasal 32 ayat (1) Pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier. Ayat (2) Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Ayat (3) Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui jabatan fungsional. Ayat (4) Pembinaan dan

pengembangan karier guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

Di lingkungan PNS, dikenal jalur karier struktural dan fungsional. Seorang tenaga pendidik dapat meniti karier dalam bidang struktural maupun bidang fungsional. Secara struktural, ia boleh menduduki posisi sebagai kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang humas, dan wakil kepala sekolah bidang sarana & prasarana. Walaupun ia tidak menduduki jabatan struktural tertentu, tenaga pendidik tersebut masih memiliki kesempatan untuk meniti karier pada jalur fungsional dari Penata Muda (III a) hingga Pembina (IV d). Dalam hal ini, persyaratan untuk naik ke jabatan struktural tertentu atau ke jenjang fungsional tertentu telah ditentukan dengan jelas dan bahkan dilengkapi dengan ukuran-ukuran kuantitatif.

Tenaga pendidik di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo Makassar ada yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Tetap Yayasan. Walaupun demikian, pihak manajemen memberikan perlakuan yang sama. Perbedaan hanya terlihat dalam pengurusan pangkat akademik. Tenaga pendidik yang berstatus PNS mengurus kenaikan jabatan fungsional secara individu di kantor Dinas Pendidikan Kota Makassar tanpa campur tangan pihak manajemen. Sementara bagi tenaga pendidik Yayasan Kalla kenaikan pangkat akan mengikuti prosedur yang diberlakukan oleh pihak manajemen.

Tenaga pendidik di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo Makassar tentunya mengharap karier yang baik. Tyson & Tony (2000:125) mendefinisikan karier sebagai pekerjaan-pekerjaan yang berkelanjutan, *job* atau posisi yang digunakan atau yang dikerjakan di sepanjang hidup seseorang. Pilihan dan kesuksesan dalam peran tersebut ditentukan sebagian oleh bakat, minat, nilai, kebutuhan, pengalaman-pengalaman sebelumnya, dan harapan-harapan seseorang yang diungkapkan. Penanganan karier yang baik akan mengurangi rasa frustrasi serta dapat

meningkatkan motivasi dan loyalitas dalam bekerja. Satuan pendidikan (sekolah) memiliki kewajiban untuk meningkatkan “kualitas kehidupan kerja” para tenaga pendidik yang tidak hanya mengacu pada hal-hal seperti kondisi kerja atau upah tetapi juga pada sejauh mana setiap tenaga pendidik dapat mendayagunakan kemampuannya, menggeluti pekerjaan yang diminatinya, dan memperoleh *training* dan bimbingan yang memungkinkan orang itu terikat dalam pekerjaan yang memberinya kesempatan memanfaatkan potensinya secara penuh.

Salah faktor yang dapat menunjang keefektivan sekolah adalah kinerja karier tenaga pendidik. Penelitian ini difokuskan pada gaji dan jabatan tenaga pendidik di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo. Gaji dan jabatan (posisi) merupakan dua indikator paling populer dari kinerja karier. Pada umumnya semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan menanjak di jenjang sekolah maka semakin tinggi tingkat kinerja kariernya. Tingkat gaji dan kemajuan jabatan merefleksikan tingkat kontribusi individu terhadap kinerja kelembagaan sekolah.

*Roadmap* penelitian kinerja karier tenaga pendidik di sekolah swasta dapat dijelaskan sebagai berikut. Beberapa penelitian telah dilakukan berkenaan dengan kinerja karier, antara lain: Noe (1996) berjudul “*Is Career Management Related to Employee Development and Performance?*” Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan antara aspek yang berbeda dari proses manajemen karier dan perilaku pengembangan karyawan dan kinerja. Karyawan memberikan informasi mengenai karakteristik pribadi mereka, strategi manajemen karier, dukungan manajer mereka untuk pengembangan karier, dan kesediaan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pembangunan. Manajer menyediakan penilaian kinerja kerja masing-masing karyawan dan perkembangan perilaku. Posisi, dukungan manajer untuk pengembangan, eksplorasi lingkungan, dan jarak dari tujuan karier menjelaskan varians signifikan dalam kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dalam

kegiatan pembangunan dan perilaku perkembangan. Manajemen karier tidak signifikan berhubungan dengan peringkat kinerja. Mcenrue (1989) meneliti tentang “*Self-Development as a Career Management Strategy*”. Hasil penelitiannya menunjukkan kesediaan karyawan untuk terlibat dalam pengembangan diri sebagai strategi manajemen karier dilaporkan sendiri melalui keterampilan, kesempatan promosi, komitmen organisasi, atau usia. Karyawan yang lebih muda dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi lebih bersedia untuk terlibat dalam pengembangan diri dalam rangka mempersiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap organisasi daripada karyawan lain yang setara dengan aspirasi karier manajerial.

Berbeda dengan penelitian di atas, penelitian ini akan menyoroti kinerja karier tenaga pendidik di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo Makassar karena kinerja karier menjadi kewajiban bagi sekolah untuk melaksanakannya. Kajian ini diperlukan karena karier merupakan kebutuhan yang sama pentingnya dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya dalam sebuah organisasi.

Karier amatlah penting bagi seorang pegawai dalam suatu organisasi. Sebagaimana ditegaskan oleh Mathis & Jackson (2009:342) yang mengemukakan bahwa karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Sejalan dengan itu, Gutteridge (dalam Gomes, 2013:213) menyebutkan bahwa karier sebagai urutan dan kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai, dan aspirasi-aspirasi yang terkait sepanjang masa hidup seseorang. Gysbers (1983:15) menjelaskan penggunaan istilah karier sebagai “*Increasingly, to term career development became popular to the extent that many writers today prefer to use it in place of vocational development*”. Menurutnya pengertian karier tidak saja pekerjaan tetapi juga *life roles, setting, dan self actualization*. Sehingga karier dapat dikatakan sebagai perjalanan pekerjaan seorang tenaga pendidik

dimulai sejak diterima sebagai pegawai baru dan berakhir saat ia tidak bekerja lagi dalam instansi (organisasi).

Tyson & Tony (2000:125) mendefinisikan karier sebagai pekerjaan-pekerjaan yang berkelanjutan, job atau posisi yang digunakan atau yang dikerjakan di sepanjang hidup seseorang. Pilihan dan kesuksesan dalam peran tersebut ditentukan sebagian oleh bakat, minat, nilai, kebutuhan, pengalaman-pengalaman sebelumnya, dan harapan-harapan seseorang yang diungkapkan. Bagi seorang pekerja, konsep karier dipandang sebagai kemajuan/kenaikan dalam bidang kerja yang digeluti, tugas dan tanggung jawab yang lebih berat, lebih banyak uang, lebih banyak fasilitas, lebih tinggi status, dan lebih besar kekuasaan yang dimiliki (Ruky, 2003:284). Selanjutnya Wilensky (dalam Tyson & Tony, 2000:126) mendefinisikan karier sebagai rangkaian kerja yang berkaitan, disusun dalam sebuah hierarki atau prestise yang melaluinya orang-orang bertindak secara berurutan (lebih atau kurang dapat diprediksi).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karier merupakan rangkaian kerja berkelanjutan dalam sepanjang hidup seseorang yang ditentukan oleh bakat, minat, pengalaman, dan harapan.

Karier dan profesi mempunyai hubungan erat. Profesi adalah tipe ideal dari kelembagaan okupasional, suatu mekanisme sosial dan budaya untuk melindungi dan mengatasi masalah kontinuitas (kelangsungan) antara pekerjaan satu ke pekerjaan berikutnya. Perbedaan mendasar antara pekerjaan dan karier adalah ciri longitudinal dan sekuensial dari karier bertentangan dengan sifat statis pekerjaan. Pekerjaan adalah apa yang Anda kerjakan untuk mendapatkan penghasilan pada waktu tertentu. Karier, sebaliknya merupakan urutan posisi yang dikerjakan pada satu periode waktu. Oleh karena itu, karier merupakan urutan posisi; dalam beberapa hal karier merupakan bagian dari kemajuan berkelanjutan dalam hidup seseorang (Tyson & Tony, 2000:126).

Ada beberapa alasan seseorang memilih karier yang berbeda, namun menurut Mathis & Jackson (2004:344) empat karakteristik individual yang memengaruhi bagaimana seseorang membuat pilihan kariernya, yaitu: 1) minat; orang cenderung mengejar karier yang dipercaya sesuai dengan minat, 2) citra diri; orang mengikuti karier ketika melihat dirinya mampu melakukan dan menghindari karier yang tidak sesuai dengan persepsi bakat, motivasi, dan nilai; 3) kepribadian; faktor ini meliputi orientasi pribadi (realistis, giat, atau artistik) dan kebutuhan pribadi (kebutuhan afiliasi, kekuasaan, dan pencapaian) seorang karyawan; 4) latar belakang sosial; status sosial ekonomi, tingkat pendidikan, dan pekerjaan orangtua juga merupakan faktor yang termasuk dalam kategori ini.

Pemilihan waktu (ketersediaan pekerjaan ketika seseorang mencari pekerjaan) merupakan salah satu faktor nyata mengapa seseorang memilih karier tertentu. Namun, perlu diketahui bahwa ada beberapa indikator dalam konsep karier seperti yang dikemukakan oleh Pearson (1991:203), yaitu: 1) *entry based on educational attainment*, 2) *vocational training with qualifying examinations*, 3) *specific job experience required before promotion*, 4) *recognized structure of promotional steps*, 5) *membership of a 'professional' body, allowing careers to be independent of employers, or to be conducted on a self-employed basis*, 6) *codes of professional ethics*, and 7) *progressive status and salary*. Indikator tersebut dapat menjadi acuan bagi tenaga pendidik di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo sebab karier diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dengan kualifikasi ujian, membutuhkan pengalaman sebelum dipromosi, tahapan promosi yang terstruktur, keanggotaan badan 'profesional', memiliki etik profesional, dan adanya kemajuan status dan gaji.

Setelah tenaga pendidik diangkat dan ditempatkan untuk melakukan tugasnya sebagai pengajar, pihak manajemen akan memberikan kompensasi sebagai balas jasa

(*reward*) lembaga sekolah terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan oleh para tenaga pendidik. Balas jasa yang diterima oleh tenaga pendidik pada umumnya dalam bentuk uang kontan, material, dan fasilitas. Kompensasi dalam bentuk uang masih dirinci lagi berupa gaji/upah, tunjangan, dan insentif.

Menurut Flippo (1984:308) gaji adalah harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Tunjangan merupakan tambahan penghasilan yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya karena dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya insentif sebagai tambahan penghasilan yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi (Saydam, 2005:236).

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus pada SMA Islam Athirah Kajaolaliddo Makassar. Sampel penelitian diambil dengan menggunakan teknik purposif sehingga diperoleh lima informan, yang terdiri dari Kepala Sekolah, Kepala Humas, Wakasek Sarana dan IT, Manajemen SDM, dan wakil dari tenaga pendidik. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi peranserta, dan dokumentasi. Selanjutnya data dianalisis dengan teknik deskriptif melalui tiga alur, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan.

## HASIL

### Faktor yang Memengaruhi Tingkat Gaji Tenaga Pendidik

Beberapa faktor yang memengaruhi tingkat gaji para tenaga pendidik di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo Makassar, yaitu penawaran dan permintaan tenaga pendidik, kemampuan sekolah untuk membayar, dan kinerja. *Pertama*, penawaran dan permintaan tenaga pendidik. Prosedur penerimaan tenaga pendidik di SMA Islam Athirah kajaolaliddo

Makassar terdiri atas dua bagian, yaitu: (1) serentak melalui publikasi, dan (2) seleksi berkas lamaran. Para calon pelamar mengikuti beberapa tahap seleksi yang cukup ketat, antara lain: tes tertulis, tes wawancara, tes mengaji, tes kemampuan mengoperasikan komputer, dan tes *microteaching*. Jika para pelamar tidak ada yang memenuhi persyaratan maka pihak manajemen melakukan penelusuran ke berbagai kampus kependidikan dan non kependidikan untuk rekrutmen

*Kedua*, kemampuan sekolah untuk membayar gaji. SMA Islam Athirah Kajaolaliddo berada di bawah naungan yayasan keluarga Kalla yang diketuai oleh Fatimah Kalla. Menilik latar belakang keluarga Kalla dapat disimpulkan kemampuan yayasan ini dalam membayar gaji para tenaga pendidik dan pegawai di setiap unit sekolah tidak dapat diragukan.

*Ketiga*, Kinerja para tenaga pendidik. Setiap semester dilaksanakan penilaian kinerja terhadap tenaga pendidik dan pegawai. Indikator penilaian kinerja berdasarkan nilai-nilai Kalla, yaitu: (1) kerja merupakan ibadah, (2) apresiasi terhadap pelanggan, (3) lebih cepat, (4) lebih baik, dan (5) aktif bersama. Hasil penilaian kinerja ini berafiliasi dengan *reward* yang diberikan dalam bentuk uang selama setahun. Ada penambahan gaji Rp 500.000 perbulan (di luar gaji pokok) jika tenaga pendidik menunjukkan kinerja yang baik.

### **Tahapan-tahapan Jabatan dalam Kinerja Karier Tenaga Pendidik**

Struktur organisasi SMA Islam Athirah Kajaolaliddo merupakan gambaran jabatan yang dapat diduduki oleh tenaga pendidik. Seorang tenaga pendidik dapat menduduki jabatan dalam struktur organisasi tersebut jika menunjukkan kinerja yang baik. Adapun tahapan jabatan di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo dari terendah hingga tertinggi, yaitu: (1) pembina OSIS, pembina agama, bimbingan konseling, wali kelas, dan guru bidang studi; (2) wakasek kurikulum dan SDM, wakasek kesiswaan dan keagamaan, dan

wakasek sarana dan IT; (3) kepala sekolah; dan (4) Direktur SIA.

Direktur merupakan jabatan tertinggi dalam unit sekolah Islam Athirah Kajaolaliddo. Direktur adalah pelaksana kebijakan dari pengurus Yayasan Kalla. Salah satu bidang dalam Yayasan Kalla adalah pendidikan sehingga ditunjuklah satu orang direktur yang akan membawahi semua unit TK-SMA. Posisi direktur dapat diduduki oleh seorang tenaga pendidik jika mampu bersaing dengan kandidat dari luar lingkungan sekolah. Direktur dapat menunjuk kepala sekolah secara objektif berdasarkan penilaian kinerja, kompetensi, dan pengalaman. Selanjutnya kepala sekolah berwenang menunjuk para wakil kepala sekolah (wakasek). Penunjukan para wakasek tetap mengacu pada hasil penilaian kinerja. Begitu pula dengan penunjukan pembina OSIS, pembina agama, bimbingan konseling, dan wali kelas semuanya bermuara pada penilaian kinerja.

## **PEMBAHASAN**

### **Dampak Tingkat Gaji terhadap Kinerja Karier Tenaga Pendidik**

Tujuan utama seseorang bekerja adalah agar dapat hidup dari hasil kerja itu. Sehingga sasaran lembaga sekolah memberikan kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan, dan insentif agar para tenaga pendidik merasa terjamin sumber nafkahnya. Adanya pemberian kompensasi yang setimpal dapat menentramkan batin tenaga pendidik untuk bekerja lebih tekun, lebih mempunyai inisiatif. Untuk meningkatkan prestasi kerja pihak sekolah tidak segan-segan memberikan kompensasi yang bersifat adil dan layak.

Kompensasi dalam bentuk gaji yang bersifat adil berarti bahwa seorang tenaga pendidik mendapat kompensasi sebagai hasil jerih payahnya sesuai dengan pengorbanan yang diberikan kepada unit sekolah dan setimpal dengan beban tanggung jawab yang telah diembannya. Sedangkan layak mengandung arti bahwa kompensasi dalam bentuk gaji yang diterima oleh tenaga pendidik

mempunyai manfaat yang besar untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

Pihak manajemen di lingkungan SMA Islam Athirah Kajaolaliddo telah berupaya memberikan gaji secara adil dan layak dengan mengacu pada beberapa faktor, yaitu latar belakang pendidikan dan pengalaman tenaga pendidik, jumlah tanggungan tenaga pendidik yang bersangkutan, beban tugas dan tanggung jawab yang dipikul, dan biaya hidup di perkotaan.

Beberapa faktor yang memengaruhi tingkat gaji para tenaga pendidik di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo Makassar, yaitu penawaran dan permintaan tenaga pendidik, kemampuan sekolah untuk membayar, produktivitas, dan biaya hidup. Dessler (1997:357) menyarankan beberapa langkah dalam menetapkan tingkat gaji, yaitu: (1) menyelenggarakan survei gaji, (2) menentukan nilai pekerjaan: evaluasi pekerjaan, (3) mengelompokkan pekerjaan dalam tingkat gaji, (4) menetapkan harga tiap tingkat gaji – garis gaji, (5) menyempurnakan harkat gaji.

### **Tahapan-tahapan Jabatan dalam Kinerja Karier Tenaga Pendidik**

Strauss & Sayler (1989:337) menyarankan pihak manajemen harus memperhatikan kebutuhan dan cita-cita para tenaga pendidik dalam menentukan dan menetapkan promosi. Adalah naif beranggapan bahwa semua tenaga pendidik menghendaki hal yang sama, atau bahwa cita-cita mereka tetap konstan mengenai suatu karier. Beberapa tenaga pendidik yang berorientasi prestasi berusaha untuk membuktikan kepada diri sendiri dengan cara terus-menerus berusaha mendapatkan tanggung jawab yang makin meningkat. Sementara yang lain berusaha mendambakan keamanan kerja dan kerja yang lebih mudah.

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak tenaga pendidik dalam rangka susunan suatu organisasi baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Jabatan

struktural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi yang ditetapkan dengan keputusan president atau keputusan Menteri/pimpinan lembaga yang bersangkutan dengan persetujuan tertulis dari menteri yang bertanggung jawab dalam bidang penertiban dan penyempurnaan Aparatur Negara. Jabatan fungsional adalah jabatan yang walaupun tidak secara tegas tercantum dalam struktur organisasi, tetapi ditinjau dari sudut fungsinya jabatan itu harus ada untuk memungkinkan organisasi itu menjalankan tugas pokoknya. Jabatan fungsional tersebut ditetapkan dengan keputusan menteri yang bertanggung jawab dalam bidang penertiban dan penyempurnaan Aparatur Negara setelah memperhatikan usul Menteri/pimpinan lembaga yang bersangkutan dan setelah mendengar pertimbangan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara. (Thoah, 2005:36-37)

Secara umum hal-hal yang dijadikan pertimbangan untuk penempatan dalam jabatan adalah penilaian pelaksanaan pekerjaan, keahlian, perhatian (*interest*), daftar urut kepangkatan, kesetiaan, pengalaman, dapat dipercaya, kemungkinan pengembangan. (Thoah, 2005:37)

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **Simpulan**

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi tingkat gaji tenaga pendidik di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo Makassar, yaitu: permintaan dan penawaran tenaga pendidik, kemampuan sekolah membayar gaji, dan kinerja tenaga pendidik. Adapun tahapan-tahapan jabatan dalam kinerja karier tenaga pendidik di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo, meliputi: (1) pembina OSIS, pembina agama, bimbingan konseling, wali kelas, dan guru bidang studi; (2) wakasek kurikulum dan SDM, wakasek kesiswaan dan keagamaan, dan wakasek sarana dan IT; (3) kepala sekolah; dan (4) Direktur SIA.

## Saran

Kajian mengenai kinerja karier di SMA Islam Athirah Kajaolaliddo Makassar hanya terbatas pada tingkat gaji dan tahapan-tahapan jabatan, sehingga disarankan bagi penelitian yang lain dapat meneliti strategi pengembangan karier tenaga pendidik.

## DAFTAR RUJUKAN

- Barnawi & Arifin, M. 2012. *Kinerja Guru Profesional: Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian*. Yogyakarta: Ar-Rusmedia.
- Barnawi & Arifin, M. 2013. *Etika dan Profesi Kependidikan*. Yogyakarta: Ar-Rusmedia.
- Brown, D. & Associates. 2002. *Career Choice and Development (Fourth Edition)*. San Francisco: Jasey-Bass Inc.
- Burden, P. R. 1982. Implications of Teacher Career Development: New Roles for Teacher, Administrators, and Proffesors, Online, *Journal Action in Teacher Education*, 4: 21-26, <http://libgen.org>. Diakses 10 Agustus 2014.
- Castallo, R. T., Fletcher, M. R., Rossetti, A. D., & Sekowski, R. W. (Ed). 1992. *School Personnel Administration: A Practitioner's Guide* (Richard T. Castallo, Ed). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Craft, A. 2002. *Continuing Professional Development: A Practical Guide for Teacher and Schools (Second Edition)*. New York: Routledge Falmer.
- Daryanto. 2013. *Guru Profesional*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dessler, G. 1984. *Manajemen Personalia*. Terjemahan oleh Agus Darma. 1986. Jakarta: Erlangga.
- Donnelly, J. 2005. *Career Development for Teachers (Second Edition)*. USA: Taylor & Francis e-library.
- Duarte, D. et al. 1995. A Career Development Model for Project Management Workforces, (Online), *Journal of Career Development*, 22:2 (149-164), <http://libgen.org>. Diakses 10 Agustus 2014.
- Flippo, E. B. 1984. *Personnel Management (Sixth Edistion)*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Forsyth, P. 2002. *Career Management*. Magdalen Road, United Kingdom: Capstone Publishing.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. 1995. *Organisasi (Jilid 2)*. Terjemahan oleh Ardiani Nunuk. 1997. Jakarta: Aksara.
- Gomes, F. C. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Greenhaus, J. H. 1987. *Career Management*. New York: Dryden Press.
- Gysbers, N. C. A. 1983. *A Summery of Trends in Career Guidance*. Report of The Fifth Asian Regional Associatio for Vocational and Educational Guidance Conference. Jakarta: IPBI.
- Hansen, E. M. 2003. *Educational Administration and Organizational Behavior (Fifth Edition)*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Hansen, L. S. & Rapoza, R. S. 1978. *Career Development and Counseling of Women*. Illinois USA: Charles C Thomas.
- Kowalski, T. J. 2003. *Contemporary School Administration: An Induction (Second Edition)*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Kroll, A. D., Lee, J., Morley, E.D. & Wison, E. H. 1970. *Career Development*. New York: Growth and Co.
- Leonard, D. & Haugh, K. 1996. The Teaching Career: Teacher Development and The School, Online, *Journal Irish Educational Studies*, 16:1 (85-98), <http://libgen.org>. Diakses 20 September 2014.
- Martin, J. L. (ed). 2011. *Women as Leaders in Education: Succeeding Despite Inequity, Discrimination, and other Challenges*. Santa Barbara, California: Praeger.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. 2004. *Human Resource Mangement*. Edisi 10.

- Terjemahan oleh Diana Angelica. 2009. Jakarta: Salemba Empat.
- McEnrue, M. P. 1989. Self-Development as a Career Management Strategy, (Online), *Journal of Vocational Behavior*, 34 (57-68), <http://libgen.org>. Diakses 02 Agustus 2014.
- Megginson, L. C., Franklin, G. M., & Bird, M. J. 1988. *Human Resources Management*. Houston: Dame Publications, Inc.
- Moleong, L. J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. 1990. *Human Resource Management. Fourth Edition*. Allyn and Bacon, A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Noe, R. A. 1996. Is Career Management Related to Employee Development and Performance?, (Online), *Journal of Organizational*. Vol. 17 (119-133), <http://libgen.org>. Diakses 07 September 2014.
- Pearson, Roland. 1991. *The Human Resource: Managing People and Work in The 1990s*. London: McGraw-Hill, Inc.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. 2011. Jakarta: Pusat Pengembangan Profesi Pendidik Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kemendiknas.
- Ruky, A. S. 2003. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, S. P. 2003. *Perilaku Organisasi (Edisi 10)*. Terjemahan oleh Benyamin Bolan. 2006. Jakarta: Indeks.
- Saydam, G. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Cet. 3. Jakarta: Djambatan.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21 (Edisi Keenam Jilid 2)*. Terjemahan oleh Abdul Rosyid & Peter Remy Yosy Pasla. 1999. Jakarta: Erlangga
- Siagian, S. P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spradley, J. P. 1980. *Participant Observation*. New York: Halt Rinehart and Winston.
- Strauss, G. & Sayles, L. 1980. *Manajemen Personalia Segi Manusia dalam Organisasi (Jilid II)*. Terjemahan oleh Grace M. Hadikusuma & Rochmulyati Hamzah. 1986. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Sujati. 2005. Menuju Sekolah Mandiri. *Majalah Pelangi Pendidikan*. 5 (2): 12-21.
- Thornton, G. C. 1978. Differential Effects of Career Planning on Internals and Externals, Online, *Journal Personnel Psychology*, 31 (471-476), <http://libgen.org>. Diakses 10 Agustus 2014.
- Tyson, S. & Jackson, T. 1992. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Deddy Jacobus & Dwi Prabantini. 2000. Yogyakarta: Andy.
- Yarnall, J. 2008. *Strategic Career Management Developing Your Talent*. Burlington, USA: Elseiver.