

# **MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH**

**Pengembangan Model Kebijakan Pengangkatan  
Kepala Sekolah Berbasis Hasil Penelitian**

**ARISMUNANDAR**

**NURHIKMAH H**

**MUHAMMAD ARDIANSYAH**



**Badan Penerbit UNM**

**Manajemen kepala sekolah**  
**Pengembangan Model Kebijakan Pengangkatan**  
**Kepala Sekolah Berbasis Hasil Penelitian**

Hak Cipta @ 2018 oleh Arismunandar dkk.

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Cetakan pertama, 2018

Diterbitkan oleh Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar  
Gedung Perpustakaan Lt. 1 Kampus UNM Gunungsari  
Jl. Raya Pendidikan 90222  
Tlp./Fax. (0411) 865677 / (0411) 861377

ANGGOTA IKAPI No. 011/SSL/2010  
ANGGOTA APPTI No. 006.063.1.10.2018

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk apapun  
tanpa izin tertulis dari penerbit

**Manajemen Kepala Sekolah**  
**Pengembangan Model Kebijakan Pengangkatan**  
**Kepala Sekolah Berbasis Hasil Penelitian/**  
**Arismunandar dkk - cet.1**

Makassar: Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar  
Makassar 2018  
139 hlm; 23 cm

**ISBN 978-602-5554-51-3**

## **KATA PENGANTAR**

Syukur alhamdulillah kami panjatkan ke hadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayahnya juga sehingga buku ini dapat terbit sebagaimana waktu yang diharapkan. Buku ini sesungguhnya sudah lama direncanakan untuk diterbitkan bahkan sejak berlakunya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Pemberlakuan peraturan tersebut membawa implikasi perlunya pedoman dalam seleksi, pembinaan, dan pengembangan kepala sekolah di Indonesia.

Buku ini dimaksudkan untuk memberikan rujukan bagi seleksi, pembinaan dan pengembangan kepala sekolah untuk menghasilkan kepala sekolah yang berkualitas. Selama ini banyak kritik terhadap pengangkatan kepala sekolah yang tidak sesuai dengan standar akademik dan peraturan yang berlaku. Hasil penelitian sebagaimana juga diungkapkan dalam buku ini menunjukkan variasi pengangkatan kepala sekolah itu yang seyogianya tidak terjadi lagi di masa depan.

Selain itu, buku ini juga diharapkan menjadi buku referensi bagi mahasiswa S1, S2, dan S3 Administrasi Pendidikan atau Manajemen Pendidikan. Beberapa teori kekepalasekolahan yang dikemukakan dalam buku ini beserta kasus-kasus yang pengangkatan kepala sekolah sangat penting dalam memberikan perspektif bagi para mahasiswa terutama dalam mengembangkan penelitian tentang kepala sekolah.

Akhirnya penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penerbitan buku ini. Kritik dan saran kami harapkan bagi penyempurnaan buku ini selanjutnya.

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB I</b>	
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Tantangan Manajemen Pendidikan.....	1
B. Pentingnya Profesionalisme Kepala Sekolah.....	6
<b>BAB II</b>	
<b>STANDAR PENGEMBANGAN</b>	
<b>KEPALA SEKOLAH.....</b>	<b>11</b>
A. Standar Kompetensi Kepala Sekolah.....	11
B. Tugas Pokok Dan Fungsi Kepala Sekolah.....	25
C. Standar Kinerja Kepala Sekolah.....	27
<b>BAB III</b>	
<b>KEBIJAKAN PENUGASAN GURU SEBAGAI</b>	
<b>KEPALA SEKOLAH.....</b>	<b>35</b>
A. Persyaratan Bakal Calon Kepala Sekolah.....	35
B. Penyiapan Kepala Sekolah pada Satuan Pendidikan yang diselenggarakan Pemerintah Daerah atau Masyarakat.....	37
C. Seleksi Calon Kepala Sekolah.....	39
D. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah.....	41
E. Proses Pengangkatan Kepala Sekolah.....	42
F. Penugasan Kepala Sekolah.....	44
G. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dan Penilaian Prestasi Kerja Kerja Kepala Sekolah.....	47
H. Pemberhentian Tugas Kepala Sekolah.....	48

<b>BAB IV</b>	
<b>HASIL PENELITIAN TENTANG IMPLEMENTASI</b>	
<b>KEBIJAKAN PENUGASAN GURU SEBAGAI</b>	
<b>KEPALA SEKOLAH DI SULAWESI SELATAN.....</b>	<b>51</b>
1. Kota Makassar.....	52
2. Bulukumba.....	58
3. Kabupaten Takalar.....	61
4. Kabupaten Sinjai.....	66
<b>BAB V</b>	
<b>REKOMENDASI KEBIJAKAN PENGANGKATAN</b>	
<b>KEPALA SEKOLAH.....</b>	<b>85</b>
A. Rasional.....	85
B. Dasar Pengembangan (Model) Kebijakan.....	86
C. Sasaran Kebijakan.....	87
D. Standar Kebijakan.....	88
E. Kebijakan dan Prosedur Rekrutmen Kepala Sekolah di Sulawesi Selatan.....	95
F. Petunjuk Operasional Rekrutmen Kepala Sekolah di Sulawesi Selatan.....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>99</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>101</b>
<b>PERMENDIKBUD NO.6 TAHUN 2018</b>	



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Menjelaskan sekurang-kurangnya 3 (tiga) tantangan yang dihadapi dalam manajemen pendidikan nasional di Indonesia.
2. Menjelaskan pentingnya kepala sekolah yang profesional ditinjau dari segi teori dan peraturan perundang-undangan.
3. Menjelaskan sekurang-kurangnya 5 (lima masalah) yang terjadi dalam pengangkatan kepala sekolah dewasa ini.

### **A. Tantangan Manajemen Pendidikan**

Manajemen pendidikan di Indonesia saat ini menghadapi berbagai tantangan antara lain: (1) rendahnya kualitas pendidikan, (2) belum meratanya kesempatan pendidikan, (3) rendahnya kualitas guru dan tenaga kependidikan, (4) keterbatasan sumber pembiayaan sekolah, (5) tuntutan akuntabilitas pendidikan, dan (6) rendahnya kemampuan menginisiasi perubahan pendidikan. Tantangan pertama rendahnya kualitas pendidikan dapat dilihat dari dua indikator, yaitu hasil ujian nasional dan pemeringkatan tes internasional. Dari hasil ujian nasional jenjang SMP 2016/2017 tampak bahwa pencapaian siswa SMP secara nasional hanya 58,6 dari skor ideal 100 (PASKA Setjen Kemdikbud, 2017). Beberapa provinsi seperti Sulawesi Barat dan Nusa Tenggara Timur bahkan hanya memiliki skor masing-masing 49,2 dan 52,0. Hasil yang rendah ini masih dibayang-bayangi dengan indeks integritas yang belum memuaskan. Fenomena yang sama terjadi pada jenjang SMA dan

SMK di mana skor rerata ujian nasionalnya masing-masing: SMA IPA (56,9), SMA IPS (52,8), dan SMK (58,30).

Di tingkat internasional, kualitas pendidikan Indonesia juga belum beranjak jauh dari posisi sebelumnya. Hasil tes *Programme for International Students Assessment (PISA)* tahun 2015 yang menguji kemampuan siswa usia 15 tahun atau setara dengan kelas IX dan X menunjukkan bahwa skor untuk sains adalah 403, membaca sebesar 397, dan matematika sebesar 386 yang jauh di bawah pencapaian Singapura yang berada di peringkat 1 dengan skor sains sebesar 556, membaca sebesar 535, dan matematika sebesar 564 (OECD, 2016). Hasil ini menempatkan Singapura pada peringkat 1 pada semua mata ujian sedangkan Indonesia berada pada peringkat 62 (sains), 61 (membaca), dan 63 (matematika).

Tantangan kedua berkaitan dengan belum meratanya kesempatan memperoleh pendidikan. Tantangan ini dapat dilihat melalui data Badan Pusat Statistik (BPS) yang menunjukkan masih rendahnya angka partisipasi murni (APM) anak usia sekolah di Indonesia, yaitu pada jenjang SLTP sebesar 77,89 dan pada jenjang SLTA yang lebih rendah lagi yaitu 59,85 dan paling rendah adalah perguruan tinggi sebesar 17,91. Data tersebut menunjukkan belum adanya kesempatan yang sama bagi semua anak usia sekolah mengenyam pendidikan sampai ke perguruan tinggi. Apabila dilihat per provinsi, APM terendah pada lima provinsi di Indonesia dapat dilihat pada tabel berikut ini. Khusus untuk jenjang SLTP, APM terendah adalah Papua (42,86), Papua Barat (64,93), Bangka Belitung (68,12), Nusa Tenggara Timur (69,67), dan Sumatera Selatan (69,77). Tabel tersebut menunjukkan belum meratanya pendidikan pada provinsi tersebut. Bahkan kelima provinsi yang terendah dalam APM SLTP tersebut masih mengalami kesenjangan baik dengan APM nasional (76,29) maupun dengan target Program Wajib Belajar 9 Tahun. Dalam hal APM jenjang sekolah menengah, kelima provinsi tersebut juga memiliki pencapaian yang lebih rendah dibanding rata-rata nasional, termasuk Provinsi Papua yang baru mencapai 33,24.

**Tabel 1. APM SD-SM Provinsi Terendah di Indonesia  
2016/2017**

No	Wilayah	SD	SLTP	SM
1	Papua	72,30	42,86	33,24
2	Papua Barat	93,86	64,93	56,68
3	Bangka Belitung	93,95	68,12	51,37
4	Nusa Tenggara Timur	93,66	69,67	56,91
5	Sumatera Selatan	94,03	69,77	58,10
6	Indonesia	93,73	76,29	61,20

Sumber: Kemdikbud, 2017 (Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017).

Tantangan ketiga berkaitan dengan rendahnya kualitas guru dan tenaga kependidikan. Data menunjukkan sekolah-sekolah, baik SD, SMP, maupun SMA/SMK pada umumnya diajar oleh guru dengan kompetensi yang rendah. Hal ini bisa dilihat berdasarkan hasil uji kompetensi guru secara nasional yang dilaksanakan pada 2012 dan 2014 seperti terdapat pada tabel 2. Tabel ini menunjukkan bahwa dari 1.611.251 guru yang mengikuti uji kompetensi, terdapat 1.391.902 guru atau 86,38 persen yang memiliki skor 60 ke bawah. Lebih memprihatinkan lagi adalah proporsi guru yang memiliki skor 60 ke bawah terbesar berada di sekolah dasar dengan jumlah 94,69 persen. Kondisi ini tentu perlu mendapat perhatian dan pemecahan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Ke depan pemerintah telah menargetkan peningkatan kompetensi guru secara bertahap sehingga mencapai kompetensi ideal dengan skor sekitar 80 ke atas.

**Tabel 2. Hasil Uji Kompetensi Awal dan Uji Kompetensi Guru 2012-2014 se Indonesia**

Nilai UKG	Jumlah Guru						Total
	TK	SD	SMP	SLB	SMA	SMK	
0 - 10	83	822	527	5	349	89	1.875
10.1 - 20	176	4.300	1.068	28	1.620	460	7.652
20.1 - 30	3.956	86.175	14.631	834	13.677	5.652	124.925
30.1 - 40	19.538	268.408	57.204	3.099	35.822	21.298	405.369
40.1 - 50	44.094	264.138	96.833	4.333	50.293	35.833	495.524
50.1 - 60	57.025	132.537	86.452	2.377	45.375	32.791	356.557
60.1 - 70	36.824	37.478	49.142	652	26.132	17.469	167.697
70.1 - 80	8.693	4.733	18.534	74	8.901	5.072	46.007
80.1 - 90	452	188	2.930	4	1.225	654	5.453
90.1 - 100	3	57	92		24	16	192
Total	170.844	798.836	327.413	11.406	183.418	119.334	1.611.251

Sumber: Ditjen GTK Kemdikbud (Surapranata, 2016).

Dari sumber data yang sama juga diketahui bahwa kompetensi pengawas sekolah juga masih rendah dengan skor rata-rata nasional sebesar 41,49. (Okezone News, 2015).

Rendahnya skor kompetensi guru dan pengawas disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya adalah: (1) lemahnya proses dan sistem seleksi dan rekrutmen guru dan pengawas sehingga belum dapat menghasilkan guru dan pengawas yang berkualitas; (2) belum memadainya kegiatan pengembangan profesi bagi guru dan pengawas untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi mereka; dan (3) belum memadainya sistem penilaian kinerja bagi guru dan pengawas untuk memastikan bahwa mereka terus berkinerja maksimal dalam profesinya.

Tantangan yang berkaitan dengan keterbatasan pembiayaan sekolah dialami oleh hampir semua sekolah negeri di Indonesia. Salah satu penyangga utama proses pendidikan yang berkualitas adalah tersedianya dana yang memadai. Terdapat cukup bukti yang menunjukkan adanya hubungan antara besarnya belanja pendidikan dan kualitas pendidikan suatu negara. Hubungan ini tidak selalu bersifat langsung tetapi juga secara tidak langsung

melalui misalnya belanja sarana dan prasarana pembelajaran. Pemerintah Indonesia baru secara konsisten memberikan biaya operasional non-personil dalam bentuk Bantuan Operasional Sekolah (BOS), sedangkan biaya investasi dan biaya personal masih sangat terbatas. Hal inilah yang disebut sebagai kebijakan yang dilematis, pada satu sisi aspirasi pendidikan semakin tinggi dengan pembebasan biaya sekolah minimal sampai pada jenjang pendidikan dasar namun pada sisi lain semakin besar pula kebutuhan untuk biaya investasi dan biaya personal (gaji), sementara kemampuan keuangan pemerintah terbatas (Nurhadi, 2011). Sementara itu dana BOS sendiri belum menyelesaikan permasalahan pembiayaan di sekolah. Hasil kajian penulis (Arismunandar, 2012) menunjukkan beberapa permasalahan dana BOS yang terjadi beberapa tahun terakhir: (1) kebutuhan biaya operasional satuan pendidikan (BOSP) sesuai 8 standar pendidikan ternyata lebih tinggi dibandingkan dengan BOS yang diberikan oleh pemerintah; dan (2) terdapat variasi kebutuhan BOSP berdasarkan provinsi/kabupaten/kota yang dipengaruhi oleh tingkat kemahalan, geografis, dan jumlah rombongan belajar/jumlah siswa menurut rombongan belajar.

Sekolah saat ini belum mampu memperoleh dana masyarakat. Bantuan dari masyarakat dan lebih khusus dari orang tua hampir tidak ada. Permendikbud No. 75 Tahun 2016 yang memberikan keleluasaan kepada komite sekolah untuk melakukan penggalangan dana dan sumber daya pendidikan lainnya (Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, 2016) tampaknya juga belum efektif penerapannya. Karena itu di masa depan perlu diprioritaskan pemilikan dan peningkatan kompetensi kewirausahaan bagi personil pendidikan.

Tantangan kelima adalah tuntutan akan akuntabilitas pendidikan. Dalam kacamata manajemen publik, akuntabilitas dipandang sebagai suatu prinsip yang menjamin bahwa setiap kegiatan penyelenggaraan pemerintahan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka oleh pelaku kepada pihak-pihak yang terkena dampak penerapan atau pihak-pihak yang berkepentingan secara langsung (Arismunandar, 2006). Tuntutan

ini perlu dikelola dengan baik karena hal ini akan meningkatkan kualitas lembaga pendidikan sebagai lembaga publik. Masalah transparansi dan keterbukaan informasi dari pihak sekolah masih perlu ditingkatkan sebagai bagian dari akuntabilitas publik, baik dari segi pengelolaan keuangan maupun dari segi pengelolaan program akademik dan kesiswaan.

Tantangan keenam adalah rendahnya kemampuan institusi pendidikan dalam menginisiasi inovasi pendidikan. Dalam rentang waktu hampir 20 tahun sejak otonomi daerah sangat sedikit kabupaten/kota yang memiliki inisiatif untuk berinovasi dalam pendidikan terutama yang berdampak strategis bagi peningkatan akses dan kualitas pendidikan. Hal ini terbukti dengan masih rendahnya APM di SMA apalagi di perguruan tinggi. Kemampuan berinovasi harus dapat dikembangkan pada personil pendidikan di masa datang. Tantangan inovasi tersebut seyogiayanya diarahkan untuk: (1) pemecahan masalah terbatasnya akses pendidikan bagi semua anak, (2) peningkatan mutu proses pembelajaran pada khususnya dan peningkatan mutu pendidikan, dan (3) penciptaan manajemen pendidikan yang efektif dan efisien.

## **B. Pentingnya Profesionalisme Kepala Sekolah**

Salah satu implikasi penting dalam menyikapi sejumlah tantangan pendidikan tersebut adalah perlunya kepemimpinan kepala sekolah berperan secara optimal. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting bagi keberhasilan manajemen sekolah pada khususnya dan manajemen pendidikan pada umumnya. Dalam banyak literatur disebutkan bahwa kepemimpinan adalah inti manajemen. Dengan dasar itu dapat dikatakan bahwa hanya kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang efektif yang dapat membawa sekolah melakukan perbaikan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Harris dan Lambert, 2003; Reynolds, Bollen, Cremers, Hopkins, Stoll, dan Lagerwijn, 1996). Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian Botha (2006) yang berkesimpulan bahwa dalam kondisi keberhasilan sekolah yang berbeda

sekalipun, peranan kepala sekolah sangat menonjol bagi perbaikan sekolah. Demikian pula Heck, Marcoulides, dan Lang (1991) juga menunjukkan bahwa beberapa aspek kepemimpinan kepala sekolah yang membedakan sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah. Aspek-aspek tersebut meliputi:

- (1) melibatkan staf dalam keputusan pengajaran yang penting
- (2) melindungi guru dari tekanan eksternal
- (3) memberikan otonomi mengajar kepada guru
- (4) mengkomunikasikan tuntutan untuk berprestasi tinggi kepada siswa
- (5) menghargai prestasi akademik siswa
- (6) mengkoordinasikan program pengajaran
- (7) berpartisipasi dalam diskusi tentang isu-isu pengajaran
- (8) mengobservasi metode pengajaran guru di kelas
- (9) menyediakan sumber daya belajar
- (10) melakukan kunjungan kelas secara reguler
- (11) membantu guru memperbaiki pengajaran

Untuk mendukung kepemimpinan kepala sekolah yang efektif maka harus didukung oleh kompetensi yang memadai. Berbagai kajian para ahli tentang pentingnya berbagai kompetensi dimiliki oleh personil pendidikan dari yang paling umum hingga ke yang paling teknis sesuai dengan sifat dan jenis jabatan yang diemban. Kompetensi umum dan yang sering disebut sebagai kompetensi 2020 adalah yang dikemukakan oleh *World Economic Forum* yang menyebutkan terdapat 10 keterampilan utama yang diperlukan oleh tenaga kerja di tahun 2020: (1) pemecahan masalah yang kompleks, (2) berpikir kritis, (3) kreativitas, (4) manajemen manusia, (5) berkoordinasi dengan orang lain, (6) kecerdasan emosional, (7) pertimbangan dan pengambilan keputusan, (8) orientasi pelayanan, (9) negosiasi, dan (10) fleksibilitas kognitif (World Economic Forum, 2016).

Di bidang tenaga kependidikan juga telah dikembangkan kajian tentang kompetensi kepala sekolah dan pengawas. Beberapa kajian telah mengidentifikasi kompetensi inti kepala sekolah, seperti kepemimpinan akademik sebagai kepemimpinan

masa depan (Saarivirta & Kumpulainen, 2016). Demikian pula di bidang kepengawasan yang mengidentifikasi kompetensi yang perlu dimiliki oleh supervisor yaitu: (1) memiliki kemampuan dalam mengembangkan manusia, (2) memiliki kemampuan dalam mengembangkan kurikulum, (3) memiliki keahlian dalam bidang pengajaran/pembelajaran, (4) memiliki kemampuan dalam bidang hubungan manusia, (5) memiliki kemampuan dalam pengembangan staf, (6) memiliki kemampuan sebagai administrator, (7) memiliki kemampuan sebagai manajer perubahan, dan (8) memiliki kemampuan sebagai evaluator (Wiles & Bondi, 1996).

Secara khusus, kompetensi merupakan salah satu aspek penting yang dipersyaratkan bagi jabatan kepala sekolah. Dari sisi filsafati, pentingnya kompetensi kepala sekolah telah dikemukakan oleh Hodgkinson (1996). Menurutnya, perbedaan antara manajer yang kompeten dan manajer yang kurang kompeten terletak pada kapasitas dan ketajaman logika mereka yang menunjukkan perlunya seperangkat pengetahuan bagi kepala sekolah sebagai manajer dan administrator dalam menjalankan tugas-tugasnya terutama dalam membuat kebijakan, menganalisis kebijakan, menyusun proposal, dan dalam mengimplementasikan kebijakan dan program.

Dalam penelitian sekolah efektif, kompetensi kepemimpinan yang diperlukan di sekolah tercermin dari beberapa karakteristik kepemimpinan berikut ini (Tiong, 1997):

- (1) kepala sekolah yang adil dan tegas dalam mengambil keputusan.
- (2) kepala sekolah yang membagi tugas secara adil kepada guru.
- (3) kepala sekolah yang menghargai partisipasi staf
- (4) kepala sekolah yang memahami perasaan guru
- (5) kepala sekolah yang memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan
- (6) kepala sekolah yang trampil dan tertib
- (7) kepala sekolah yang berkemampuan dan efisien
- (8) kepala sekolah yang memiliki dedikasi dan rajin

- (9) kepala sekolah yang tulus.
- (10) kepala sekolah yang percaya diri.

Dari semua kompetensi tersebut, beberapa di antaranya dapat dikembangkan sebagai dasar dalam pendidikan profesi atau pendidikan akademik manajemen dan administrasi pendidikan yang disebut sebagai kompetensi tingkat lanjut atau “advance.” Kompetensi tersebut adalah: (1) kompetensi manajemen berbasis sekolah, (2) kompetensi inovasi dan pengembangan pendidikan, (3) kompetensi pengembangan profesional berkelanjutan, dan (4) kompetensi kewirausahaan. Apabila dikombinasikan dengan tantangan yang dihadapi, maka keempat kompetensi tersebut saling mendukung dan teritegrasi satu sama lain.

Kompetensi kepala sekolah tersebut belum tercermin dalam praktek kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia. Salah satu hasil penelitian berkesimpulan bahwa dalam kondisi keberhasilan sekolah yang berbeda sekalipun, peranan kepala sekolah sangat menonjol bagi perbaikan sekolah (Botha, 2006). Hasil uji kompetensi kepala sekolah yang dilaksanakan pada 2015 terhadap 166.333 orang kepala sekolah dari jenjang SD-SMK/SMA di seluruh provinsi di Indonesia menunjukkan bahwa nilai tertinggi didapatkan pada jenjang SMA (51,75), disusul SMK (50,67), SMP (50,26), dan SD (44,43) (Okezone News, 2015). Hasil ini sejalan dengan hasil uji kompetensi guru di mana guru SD cenderung memiliki kompetensi lebih rendah dibandingkan dengan jenjang di atasnya. Dari uji kompetensi itu pula diketahui bahwa ditinjau dari masa kerja, masa kerja 1-4 tahun memiliki skor lebih tinggi yaitu 46,41, masa kerja 9-12 tahun memiliki skor 45,47, dan masa kerja melebihi 12 tahun memiliki skor 42,78. Dengan kata lain bahwa semakin rendah jenjang sekolah, semakin rendah pula skor kompetensi kepala sekolah dan semakin lama masa kerja kepala sekolah juga semakin rendah kompetensinya.

Sejalan dengan itu penelitian penulis juga menunjukkan bahwa skor rerata kompetensi kepala sekolah hanya 45,53 dari rentang 0-100 (Arismunandar, Nurhikmah, & Ahmad, 2013).

Dari penelitian tersebut juga diketahui bahwa skor kompetensi manajerial adalah 54,40 dan untuk dua kompetensi utama lainnya yaitu kompetensi kewirausahaan memiliki skor dibawah 50 dan bahkan lebih rendah lagi adalah skor kompetensi supervisi yaitu hanya 32,90.

Sesungguhnya masalah rendahnya kompetensi kepala sekolah bukan hanya terjadi di Indonesia tetapi juga di negara lain. Salah satu penelitian terhadap kepala SMA di Mesir mengungkapkan bahwa para kepala sekolah menemui kesulitan mengikuti kecenderungan dunia moderen dalam kepemimpinan (Alalfy', 2015). Mereka merasa sulit memenuhi tuntutan kepemimpinan yang efektif, hubungan antarpersonil, regulasi sekolah, dan masalah kesiswaan. Namun demikian penelitian tersebut juga merekomendasikan perlunya para kepala sekolah mencari strategi memecahkan masalah tersebut, mengembangkan budaya kepemimpinan yang moderen, dan berbagai upaya lainnya.

Rendahnya kompetensi kepala sekolah hanyalah salah satu masalah yang dihadapi oleh jabatan kepala sekolah di Indonesia. Masalah lainnya adalah: (1) proses rekrutmen yang belum sepenuhnya terbuka, (2) seleksi yang tidak mengikuti kaidah-kaidah yang benar, (3) periodisasi yang tidak sesuai dengan aturan, (4) tidak adanya sistem penilaian kinerja yang obyektif, dan (5) terbatasnya wadah pengembangan profesi kepala sekolah. Kelima masalah tersebut akan menjadi bagian pembahasan dalam buku ini pada bab-bab selanjutnya.

# **BAB II**

## **STANDAR PENGEMBANGAN KEPALA SEKOLAH**

### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Menjelaskan sekurang-kurangnya 3 (tiga) kompetensi utama kepala sekolah
2. Menjelaskan tugas pokok kepala sekolah
3. Menjelaskan sekurang-kurangnya 5 (lima) standar kinerja kepala sekolah

### **A. Standar Kompetensi Kepala Sekolah**

Pada bab sebelumnya telah diuraikan tentang berbagai kajian yang mengungkapkan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah. Pada bagian ini dikemukakan berbagai kebijakan dan kajian teori tentang standar kepala sekolah yang merupakan orientasi semua proses manajemen kepala sekolah dari rekrutmen hingga pembinaan karier. Salah satu kebijakan tersebut adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang mengatur tentang standar kompetensi kepala sekolah/madrasah. Peraturan ini memuat lima kompetensi utama kepala sekolah, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kompetensi utama tersebut terbagi ke dalam berbagai kompetensi sebagaimana diuraikan berikut ini.

## **1. Kompetensi kepribadian**

- a. Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin. Kompetensi ini memiliki indikator sebagai berikut:
  1. Selalu konsisten dalam berpikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
  2. Memiliki komitmen/loyalitas/ dedikasi/etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
  3. Tegas dalam dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
  4. Disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
  
- b. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah. Kompetensi ini memiliki indikator sebagai berikut:
  1. Memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya.
  2. Mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingintahuannya terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
  
- c. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Indikator kompetensi ini adalah:
  1. Kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
  2. Terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan oleh atasan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.

- d. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah. Indikator kompetensi ini adalah:
  - 1. Memiliki stabilitas emosi dalam setiap menghadapi masalah sehubungan dengan suatu tugas pokok dan fungsi.
  - 2. Teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
  - 3. Tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
- e. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
  - 1. Memiliki minat jabatan untuk menjadi kepala sekolah yang baik.
  - 2. Memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

## **2. Kompetensi manajerial**

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
  - 1. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah,
  - 2. Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis baik.
  - 3. Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang

- memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
4. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
  5. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.
  6. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.
  7. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.
- b. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
1. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
  2. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  3. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

4. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.
  5. Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  6. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
  7. Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.
- c. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
1. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
  2. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah.
  3. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.
  4. Mampu membangun kerja sama tim (*team work*) antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah.
  5. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
  6. Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya.

7. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah.
  8. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat.
  9. Mampu menerapkan manajemen konflik.
- d. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
1. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.
  2. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah.
  3. Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf.
  4. Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah.
  5. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.
- e. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
1. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah.
  2. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
  3. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.
  4. Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.
  5. Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah.

- f. Mampu mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
  - 1. Mampu merencanakan kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
  - 2. Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
  - 3. Mampu memelihara hubungan kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
  
- g. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa.
  - 1. Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.
  - 2. Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
  - 3. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa.
  - 4. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan.
  - 5. Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa.
  - 6. Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa.
  - 7. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.
  
- h. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
  - 1. Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan komprehensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan

tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.

2. Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
3. Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik.
4. Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan.
5. Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan.
6. Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran.
7. Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
8. Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran.
9. Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester.
10. Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester.

11. Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada pemangku kepentingan sekolah.
- i. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
  1. Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
  2. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
  3. Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi.
  4. Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi.
- j. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah.
  1. Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku.
  2. Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat.
  3. Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya.
  4. Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.
- k. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah.
  1. Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa.

2. Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa.
  3. Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan.
  4. Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan.
  5. Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa.
  6. Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa.
- l. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
    1. Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak.
    2. Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah.
    3. Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah.
  - m. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa.
    1. Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah.
    2. Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah.
    3. Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima.

- n. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
  - 1. Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi.
  - 2. Mampu menyusun format *database* sekolah sesuai kebutuhan.
  - 3. Mampu mengkoordinasikan penyusunan *database* sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah.
  - 4. Mampu menerjemahkan *database* untuk merencanakan program pengembangan sekolah.
  
- o. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
  - 1. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah.
  - 2. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran.
  
- p. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa.
  - 1. Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah.
  - 2. Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel.
  - 3. Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/ jasa dan menyusun laporan.
  - 4. Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya.
  
- q. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.
  - 1. Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah.

2. Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.

### **3. Kompetensi Kewirausahaan**

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah/
  1. Menciptakan ide kreatif dan inovatif baik yang dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas manajemen sekolah/madrasah.
  2. Mendorong guru dan siswa dalam mengembangkan inovasi dalam pembelajaran yang dapat meningkatkan hasil belajar.
- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
  1. Menunjukkan capaian kinerja yang berkelanjutan dari tahun ke tahun.
  2. Senantiasa berusaha mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi.
- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
  1. Memiliki dorongan kuat untuk berhasil yang ditandai dengan visinya yang menantang sebagai kepala sekolah/madrasah.
  2. Memiliki strategi memotivasi diri dalam mencapai cita-cita pengembangan sekolah/madrasah.
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
  1. Melakukan evaluasi diri sekolah guna menemukan masalah yang dihadapi sekolah/madrasah.
  2. Mengembangkan jejaring di dalam dan di luar sekolah dalam upaya pengembangan sekolah/madrasah.

- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
  - 1. Memiliki rencana pengembangan kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah.
  - 2. Memanfaatkan hasil dan keuntungan kegiatan produksi/jasa untuk pengembangan sekolah/madrasah.
  - 3. Memanfaatkan kegiatan produksi/jasa untuk melatih siswa dalam keterampilan kewirausahaan.

#### **4. Kompetensi Supervisi**

- a. Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat.
  - 1. Mampu merencanakan supervisi sesuai kebutuhan guru.
  - 2. Mampu melakukan supervisi bagi guru dengan menggunakan teknik-teknik supervisi yang tepat.
  - 3. Mampu menindaklanjuti hasil supervisi kepada guru melalui antara lain pengembangan profesional guru, penelitian tindakan kelas, dsb.
- b. Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.
  - 1. Mampu menyusun standar kinerja program pendidikan yang dapat diukur dan dinilai.
  - 2. Mampu melakukan monitoring dan evaluasi kinerja program pendidikan dengan menggunakan teknik yang sesuai.
  - 3. Mampu menyusun laporan sesuai dengan standar pelaporan monitoring dan evaluasi.

#### **5. Kompetensi Sosial**

- a. Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah.
  - 1. Mampu bekerja sama dengan atasan bagi pengembangan dan kemajuan sekolah.

2. Mampu bekerja sama dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa bagi pengembangan dan kemajuan sekolah.
  3. Mampu bekerja sama dengan sekolah lain dan instansi pemerintah terkait dalam rangka pengembangan sekolah.
  4. Mampu bekerja sama dengan dewan pendidikan kota/kabupaten dan *stakeholders* sekolah lainnya bagi pengembangan sekolah.
- b. Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
1. Mampu berperan aktif dalam kegiatan informal di luar sekolah.
  2. Mampu berperan aktif dalam organisasi sosial kemasyarakatan.
  3. Mampu berperan aktif dalam kegiatan keagamaan, kesenian, olahraga atau kegiatan masyarakat lainnya.
  4. Mampu melibatkan diri dalam pelaksanaan program pemerintah.
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.
1. Mampu menggali persoalan dari lingkungan sekolah (berperan sebagai *problem finder*)
  2. Mampu dan kreatif menawarkan solusi (sebagai *problem solver*)
  3. Mampu melibatkan tokoh agama, masyarakat, & pemerintah dalam memecahkan masalah kelembagaan.
  4. Mampu bersikap obyektif/tidak memihak dalam mengatasi konflik internal sekolah.
  5. Mampu bersikap simpatik/tanggung rasa terhadap orang lain.
  6. Mampu bersikap empatik/sambung rasa terhadap orang lain.

## **B. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah**

Pada tahun 1997 Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen) menerbitkan berbagai pedoman penyelenggaraan sekolah. Di dalam pedoman-pedoman tersebut ditegaskan bahwa ada tujuh tugas pokok dan fungsi kepala sekolah yang disebut EMASLIM, singkatan dari *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator*. Sedangkan di dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah dijelaskan bahwa ada tujuh peran kepala sekolah, yaitu: (1) kepala sekolah sebagai pemimpin; (2) kepala sekolah sebagai manajer; (3) kepala sekolah sebagai pendidik; (4) kepala sekolah sebagai administrator; (5) kepala sekolah sebagai wirausahawan; (6) kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja; dan (7) kepala sekolah sebagai penyelia.

Berdasarkan telaah terhadap landasan yuridis Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 perlu diklasifikasikan kembali, agar tidak tumpang tindih antara satu tugas dengan tugas lainnya. Fungsi kepala sekolah adalah melaksanakan rumpun kegiatan yang meliputi sebagai berikut:

**1. Fungsi sebagai pendidik**, yaitu menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pembelajaran secara efektif dan efisien. Sebagai pendidik, kepala sekolah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran. Kegiatan perencanaan menuntut kapabilitas dalam menyusun perangkat-perangkat pembelajaran; kegiatan pengelolaan mengharuskan kemampuan memilih dan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif dan efisien; dan kegiatan mengevaluasi mencerminkan kapabilitas dalam memilih metode evaluasi yang tepat dan dalam memberikan tindak lanjut yang diperlukan terutama bagi perbaikan pembelajaran. Sebagai pendidik, kepala sekolah juga berfungsi membimbing siswa, guru, dan tenaga kependidikan lainnya.

**2. Fungsi sebagai pengelola,** yaitu mendayagunakan seluruh sumber daya manusia dan nonmanusia sekolah dalam rangka penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran secara efektif dan efisien. Kegiatan-kegiatan dalam rumpun fungsi kepala sekolah sebagai pengelola meliputi pengelolaan-pengelolaan kurikulum, peserta didik, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah-masyarakat, dan layanan khusus, Proses pengelolaannya melalui perencanaan, pengorganisasian, penggerakan (kepemimpinan), dan pengawasan.

**3. Fungsi sebagai supervisor,** yaitu memberikan layanan bantuan profesional kepada guru dalam meningkatkan kemampuan menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran secara efektif dan efisien. Kegiatan-kegiatan dalam rumpun fungsi kepala sekolah sebagai supervisor meliputi pengamatan dan penilaian kinerja guru dalam pengelolaan pembelajaran, identifikasi teknik-teknik supervisi pembelajaran yang tepat dalam peningkatan kualitas kinerja guru dalam pengelolaan pembelajaran, perancangan program-program peningkatan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran, pelaksanaan program-program peningkatan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran; dan evaluasi keberhasilan pelaksanaan program-program peningkatan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi meningkatnya semangat kerja guru. Kepala sekolah perlu mendorong guru dalam bekerja di bawah atmosfir kerja yang sehat.

**4. Fungsi sebagai administrator.** yaitu menatausahakan keseluruhan komponen dan proses penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah secara efektif dan efisien. Kegiatan-kegiatan dalam rumpun fungsi kepala sekolah sebagai administrator meliputi ketatausahaan kurikulum, peserta didik, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah-masyarakat, dan layanan khusus. Kentatausahaan tersebut mencakup kegiatan-kegiatan pencatatan, pengagendaaan, pengetikan, pengarsipan, penginformasian.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, pasal 15 diatur tentang tugas pokok kepala sekolah sebagaimana tercermin dalam ayat-ayat berikut:

1. Beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.
2. Beban kerja Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
3. Dalam hal terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan, Kepala Sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.
4. Kepala Sekolah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokoknya.
5. Beban kerja bagi kepala sekolah yang ditempatkan di SILN selain melaksanakan beban kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (3) juga melaksanakan promosi kebudayaan Indonesia.

### **C. Standar Kinerja Kepala Sekolah**

Kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja sesuai dengan target kinerja yang telah direncanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah. Banyak kajian menunjukkan berbagai indikator kinerja kepala sekolah salah satunya yang dikembangkan oleh *CESA 6* tentang *School Administrator Performance Evaluation System* (2012). Lembaga ini mengembangkan standar kinerja sebagai dasar dalam melakukan kinerja kepala sekolah. Standar tersebut meliputi enam standar utama dengan masing-masing indikator yang dikemukakan sebagai berikut:

## **1. Standar Kinerja 1: Kepemimpinan bagi Pembelajaran Siswa**

Standar ini berkaitan dengan kinerja kepala sekolah dalam membawa keberhasilan peserta didik melalui implementasi kolaboratif terhadap visi tentang pengajaran dan pembelajaran yang menghasilkan kemajuan akademik siswa dan perbaikan sekolah. Indikator standar kinerja ini antara lain sebagai berikut:

- a. Memimpin pengembangan dan keberlanjutan kolaboratif dalam hal visi perbaikan pendidikan dan bekerja secara kolaboratif dengan staf, siswa, orang tua, dan pemangku kepentingan lain untuk mengembangkan misi dan program yang sejalan dengan perencanaan pendidikan provinsi/kabupaten/kota.
- b. Merencanakan, melaksanakan, mendukung, memonitor, dan mengevaluasi program pengajaran secara kolaboratif untuk meningkatkan pengajaran dan kemajuan akademik siswa serta bagi perbaikan sekolah.
- c. Menganalisis data prestasi akademik terakhir dan strategi pengajaran untuk membuat keputusan pendidikan yang tepat untuk memperbaiki pengajaran di kelas, meningkatkan prestasi belajar siswa, dan memperbaiki keefektifan seluruh sekolah.
- d. Menghubungkan inisiatif dan strategi inovasi untuk memaksimalkan prestasi setiap siswa.
- e. Mencari dan membagi pengetahuan tentang praktik baik dalam pengajaran yang berbasis bukti di kelas.
- f. Bekerja secara kolaboratif dengan staf untuk mengidentifikasi kebutuhan siswa dan untuk mendesain, merevisi, dan memonitor pengajaran untuk memastikan pelaksanaan kurikulum secara efektif.
- g. Menghimpun dan memanfaatkan semua sumber daya bagi keberhasilan strategi pengajaran secara efektif.
- h. Memonitor dan mengevaluasi penggunaan penilaian diagnostik, formatif dan sumatif dalam memberikan balikan kepada siswa dan orang tua secara akurat dan tepat waktu dan untuk menginformasikan praktik pembelajaran.

- i. Menciptakan kepemimpinan kolaboratif bagi desain dan implementasi jadwal yang efektif dan efisien yang memproteksi dan memaksimalkan waktu pengajaran.
- j. Mendorong/mengupayakan pengembangan profesional dan praktik pembelajaran dengan memadukan dengan data prestasi belajar yang ada dalam meningkatkan kemajuan siswa.
- k. Mendemonstrasikan pentingnya pengembangan profesional berkelanjutan dengan berpartisipasi dan memberikan sumber daya yang memadai bagi guru dan staf untuk pembelajaran profesional (antara lain observasi, mentoring, pelatihan, kelompok studi, penelitian tindakan kelas, dsb.).
- l. Mengevaluasi dampak pengembangan profesional terhadap staf, perbaikan sekolah dan kemajuan akademik siswa.

## **2. Standar Kinerja 2: Iklim Sekolah**

Kepala sekolah memupuk/mengembangkan keberhasilan semua siswa dengan menganjurkan, mengembangkan, memelihara dan melestarikan lingkungan yang aman, positif, akademis yang meningkatkan budaya sekolah. Indikator standar ini adalah:

- a. Menggunakan data dan memadukan pengetahuan sosial, budaya, emosi, dan dinamika perilaku dari komunitas sekolah untuk dimanfaatkan secara positif dalam menciptakan lingkungan pembelajaran akademik.
- b. Menciptakan harapan yang tinggi, saling menghormati, perhatian, dan empati pada siswa, staf, keluarga, dan masyarakat.
- c. Menggunakan pengambilan keputusan partisipatif dan kolaboratif untuk membangun hubungan dengan siswa, staf, keluarga dan masyarakat untuk meningkatkan semangat sekolah yang positif.
- d. Mempraktikkan dan mendorong pengambilan risiko yang cerdas oleh siswa, staf, keluarga, dan masyarakat untuk memajukan pertumbuhan, perubahan, dan inovasi.

- e. Mendukung siswa, staf, keluarga, dan masyarakat melalui perubahan yang berkaitan dengan perbaikan sekolah.
- f. Mengimplementasikan dan mengawasi rencana dengan cara efektif dan terjadwal.
- g. Melibatkan siswa, staf, keluarga, dan masyarakat untuk menciptakan, memelihara, dan meningkatkan lingkungan pembelajaran yang positif, aman, dan sehat.
- h. Mengimplementasikan dan mengomunikasikan praktik yang baik dalam manajemen perilaku yang efektif di lingkungan sekolah ke komunitas sekolah.
- i. Mendengarkan apa yang menjadi kekhawatiran atau kepedulian siswa, staf, keluarga, dan anggota masyarakat dengan cara yang terlihat dan mudah diketahui.
- j. Menghormati dan memberikan apresiasi terhadap keberagaman.

### **3. Standar Kinerja 3: Kepemimpinan Sumber Daya Manusia**

Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan efektif dalam bidang sumber daya manusia melalui seleksi, pengangkatan, pengenalan pekerjaan, pemberian dukungan, pengembangan SDM, evaluasi, dan upaya mempertahankan personil yang berkualitas. Indikator standar ini adalah:

- a. Memahami dan berpartisipasi dalam seleksi staf dengan cara yang jujur dan adil yang didasarkan pada kebutuhan sekolah dan distrik, data penilaian, rekrutmen lokal dan nasional.
- b. Mendukung proses induksi staf di tingkat sekolah baik formal maupun informal untuk membantu personil baru.
- c. Melakukan proses pembimbingan bagi semua personil baru dan melakukan pembimbingan personal bagi pertumbuhan potensi kepemimpinan staf.
- d. Mengimplementasikan dengan baik sistem evaluasi guru dan staf bagi pengembangan guru dan staf dengan menggunakan berbagai sumber data.
- e. Memberikan umpan balik segera secara formal dan informal serta dukungan dan sumber daya bagi perbaikan kinerja guru dan staf.

- f. Membuat rekomendasi yang tepat bagi perpindahan, retensi, promosi, dan pemecatan yang konsisten dengan kebijakan dan prosedur serta bagi kemajuan belajar siswa.
- g. Memaksimalkan sumber daya manusia yang didasarkan pada kekuatan guru dan staf dan memberikan mereka peluang pengembangan profesional untuk memperbaiki pembelajaran siswa.

#### **4. Standar Kinerja 4: Manajemen Organisasi**

Kepala sekolah mendorong keberhasilan semua siswa dengan mendukung, mengelola, dan mengawasi organisasi sekolah, operasi, dan penggunaan sumber daya. Indikator kinerja ini meliputi:

- a. Mempraktikkan dan mengomunikasikan peraturan dan perundang-undangan pendidikan tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten kota.
- b. Menetapkan dan menegakkan peraturan dan prosedur untuk memastikan sarana dan prasarana dalam keadaan aman, nyaman, efisien dan tertata baik.
- c. Memonitor dan melaksanakan supervisi bagi semua program pengajaran, pemanfaatan ruangan, dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan.
- d. Menganalisis data untuk mengidentifikasi masalah dan pemecahannya melalui perencanaan organisasi dan implementasinya.
- e. Mengalokasikan sumber daya untuk memaksimalkan upaya perbaikan sesuai dengan misi dan tujuan sekolah.
- f. Mengimplementasikan strategi yang menyinergikan staf dan para pemangku kepentingan dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, pendelegasian tugas dan hal lainnya.

#### **5. Standar Kinerja 5: Komunikasi dan Hubungan Masyarakat**

Kepala sekolah mendorong keberhasilan semua siswa melalui komunikasi, kolaborasi, pelibatan para pemangku kepentingan secara efektif untuk meningkatkan pemahaman, dukungan, dan perbaikan yang berkelanjutan terhadap program

dan layanan sekolah sesuai dengan visi sekolah.

### **Komunikasi di tingkat sekolah dan kota/kabupaten**

- a. Menyebarkan informasi kepada siswa dan staf tepat waktu melalui berbagai jaringan dan media.
- b. Melibatkan siswa dan staf dalam upaya kolaboratif untuk membangun hubungan yang positif.
- c. Berbicara dan menulis kepada siswa dan staf dengan jelas, efektif, dan sesuai.
- d. Bekerja sama dan membangun jejaring dengan sejawat di kabupaten/kota secara efektif dengan memanfaatkan sumber daya dan keahlian yang ada.
- e. Mengadvokasi siswa dan melakukan upaya mempengaruhi keputusan dinas pendidikan kabupaten/kota yang mempengaruhi siswa.
- f. Mengomunikasikan tujuan jangka panjang dan jangka pendek serta rencana perbaikan sekolah kepada semua staf dan sejawat di tingkat kabupaten/kota.

### **Komunikasi dengan orang tua dan keluarga**

- a. Menyebarkan informasi kepada orang tua dan keluarga tepat waktu melalui berbagai jaringan dan media.
- b. Melibatkan orang tua dan keluarga dalam upaya kolaboratif untuk membangun hubungan yang positif.
- c. Berbicara dan menulis kepada orang tua dan keluarga dengan jelas, efektif, dan sesuai.
- d. Memberikan berbagai peluang keterlibatan kepada orang tua dan keluarga dalam kegiatan sekolah.
- e. Mengadvokasi siswa dan melakukan upaya mempengaruhi keputusan sekolah dan keluarga yang mempengaruhi siswa.
- f. Mengomunikasikan tujuan jangka panjang dan jangka pendek serta rencana perbaikan sekolah kepada orang tua dan keluarga.

## **Komunikasi untuk Pelibatan masyarakat**

- a. Menyebarkan informasi kepada masyarakat tepat waktu melalui berbagai jaringan dan media.
- b. Melibatkan masyarakat dalam upaya kolaboratif untuk membangun hubungan yang positif.
- c. Berbicara dan menulis kepada kelompok masyarakat dengan jelas, efektif, dan sesuai.
- d. Bekerja sama dan mengembangkan jejaring dengan masyarakat dan pemangku kepentingan lain dalam rangka pemanfaatan sumber daya dan keahlian yang ada secara efektif.
- e. Mengadvokasi dan melakukan upaya mempengaruhi keputusan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota yang mempengaruhi siswa.
- f. Mengomunikasikan tujuan jangka panjang dan jangka pendek serta rencana perbaikan sekolah kepada semua pemangku kepentingan.

## **6. Standar Kinerja 6: Profesionalisme**

Kepala sekolah meningkatkan keberhasilan siswa dengan mempraktikkan perilaku yang konsisten dengan standar hukum, etik, dan profesional dan menunjukkan keterlibatan dalam pengembangan profesional berkelanjutan dan berkontribusi terhadap pengembangan profesi kepala sekolah. Indikator standar ini adalah:

- a. Menciptakan budaya yang menghargai, memahami, peka, dan mengapresiasi siswa, staf, dan pemangku kepentingan lain dan mencontohkan atribut ini setiap hari.
- b. Bekerja sesuai dengan panduan hukum, etika, dan profesional untuk meningkatkan pembelajaran siswa dalam rangka memenuhi tuntutan sekolah, kabupaten/kota, provinsi, dan nasional.
- c. Model perilaku profesional dan secara budaya responsif terhadap siswa, staf, dan pemangku kepentingan lainnya.
- d. Memelihara dan memastikan kerahasiaan.
- e. Memelihara sikap positif dan saling menghormati.

- f. Mempertahankan penampilan dan sikap professional.
- g. Menunjukkan kepemimpinan yang berbagi dalam ide dan informasi dengan staf dan profesional lain.
- h. Bekerja secara kolaboratif dengan semua pemangku kepentingan untuk mempromosikan, mendukung, dan meningkatkan pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah.
- i. Berkontribusi, meningkatkan, dan mendukung pengembangan profesi kepala sekolah.
- j. Menerima tanggung jawab untuk pertumbuhan profesionalnya diri dan belajar bagi kepentingan keefektifan sekolah.

# **BAB III**

## **KEBIJAKAN PENUGASAN GURU SEBAGAI KEPALA SEKOLAH**

### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Menyebutkan persyaratan umum bakal calon kepala sekolah pada satuan pendidikan.
2. Menjelaskan tiga tahapan kebijakan penyiapan calon kepala sekolah.
3. Menjelaskan jenis-jenis seleksi calon kepala sekolah.
4. Menjelaskan langkah-langkah utama dalam penugasan kepala sekolah.
5. Menjelaskan mekanisme pemberhentian kepala sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah sebagai perubahan dari Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah telah mengatur mengenai berbagai syarat bagi pengangkatan guru sebagai kepala sekolah untuk sekolah sebagai berikut;

### **A. Persyaratan Bakal Calon Kepala Sekolah**

Persyaratan bakal calon kepala sekolah diatur pada pasal 2 ayat (1) dan (2) sebagai berikut:

- (1) Guru dapat menjadi bakal calon Kepala Sekolah apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah B;
  - b. memiliki sertifikat pendidik;
  - c. bagi Guru PNS memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c;
  - d. pengalaman mengajar paling sedikit 6 (enam) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/TKLB memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/TKLB;
  - e. memiliki hasil penilaian prestasi kerja guru dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;
  - f. memiliki pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah paling sedikit 2 (dua) tahun;
  - g. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
  - h. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
  - i. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana; dan
  - j. berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Sekolah;
- (2) Calon Kepala Sekolah di SILN selain memenuhi syarat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memenuhi persyaratan khusus sebagai berikut:
- a. berstatus sebagai PNS;
  - b. memiliki pengalaman paling sedikit 4 (empat) tahun berturut-turut sebagai Kepala Sekolah;
  - c. sedang menjabat Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah atau masyarakat;
  - d. menguasai bahasa Inggris dan/atau bahasa negara tempat yang bersangkutan akan bertugas baik lisan maupun tulisan; dan

- e. memiliki wawasan dan mampu mempromosikan seni dan budaya Indonesia.

Dalam hal guru akan diusulkan menjadi bakal calon Kepala Sekolah di daerah khusus, persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf c dan huruf d dapat dikecualikan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. memiliki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b; dan
- b. memiliki pengalaman mengajar paling sedikit 3 (tiga) tahun.

## **B. Penyiapan Calon Kepala Sekolah pada Satuan Pendidikan yang diselenggarakan Pemerintah Daerah atau Masyarakat**

Dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, pasal 4 disebutkan tentang proses penyiapan kepala sekolah mulai tentang penyusunan proyeksi kebutuhan dan penyiapan pelatihan sebagaimana disebutkan pada ayat-ayat berikut:

- (1) Dinas Provinsi / Kabupaten / Kota sesuai dengan kewenangannya menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah daerah untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun.
- (2) Dinas Provinsi / Kabupaten / Kota sesuai dengan kewenangannya melakukan koordinasi dengan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat untuk menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun.
- (3) Dinas Provinsi/Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya menyiapkan calon Kepala Sekolah untuk mengikuti pelatihan calon kepala sekolah berdasarkan proyeksi kebutuhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2).

Sementara itu tahapan penyiapan calon kepala sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah, masyarakat, dan Sekolah Indonesia di Luar Negeri diatur dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, pasal 5 sebagaimana disebutkan dalam ayat berikut:

- (1) Penyiapan calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah termasuk yang akan ditugaskan di daerah khusus dilakukan melalui tahap:
  - a. pengusulan bakal calon Kepala Sekolah;
  - b. seleksi bakal calon Kepala Sekolah; dan
  - c. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah.
- (2) Penyiapan calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dilakukan melalui tahap:
  - a. penyampaian bakal calon Kepala Sekolah;
  - b. seleksi bakal calon Kepala Sekolah; dan
  - c. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah.
- (3) Penyiapan calon Kepala SILN dilakukan melalui tahap:
  - a. pengumuman penerimaan oleh Kementerian; dan
  - b. seleksi calon Kepala Sekolah.

Berkaitan dengan proses pengusulan bakal calon kepala sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat telah diatur dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, pasal 6 sebagaimana disebutkan dalam ayat-ayat berikut:

- (1) Pengusulan bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf a dilakukan oleh:
  - a. Kepala Sekolah dapat mengusulkan guru pada satuan pendidikannya untuk menjadi bakal calon Kepala Sekolah kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota sesuai kewenangannya; atau

- b. Guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah yang memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dapat mengajukan permohonan untuk mengikuti seleksi bakal calon Kepala Sekolah kepada Kepala Dinas Provinsi/Kabupaten/Kota setelah mendapat rekomendasi dari Kepala Sekolah satuan administrasi pangkal tempat guru yang bersangkutan bertugas.
- (2) Penyampaian bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf a dilakukan oleh pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada Dinas Provinsi/Kabupaten/Kota sesuai kewenangannya.

### **C. Seleksi Calon Kepala Sekolah**

Salah satu poin penting dalam penyiapan bakal calon kepala sekolah adalah seleksi. Dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, pasal 7 telah mengatur proses seleksi bakal calon kepala sekolah sebagaimana disebutkan dalam ayat-ayat berikut:

- (1) Seleksi bakal calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf b dan Pasal 5 ayat (2) huruf b dilakukan dalam 2 (dua) tahap yaitu:
  - a. seleksi administrasi; dan
  - b. seleksi substansi.
- (2) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a bagi bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/ Kota sesuai kewenangannya.
- (3) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a bagi bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dilakukan oleh penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dan hasil seleksi

administrasi dilaporkan kepada Dinas Provinsi/Kabupaten/Kota sesuai kewenangannya.

- (4) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a merupakan penilaian dokumen yang meliputi:
  - a. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
  - b. fotokopi sertifikat pendidik;
  - c. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir bagi Guru yang diangkat oleh pemerintah daerah;
  - d. fotokopi surat keputusan pengangkatan atau perjanjian kerja bagi Guru bukan PNS pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat;
  - e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan;
  - f. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dalam 2 (dua) tahun terakhir;
  - g. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf f;
  - h. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit Pemerintah;
  - i. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang;
  - j. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana; dan
  - k. surat rekomendasi dari Kepala Sekolah atau pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.
- (5) Seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilaksanakan setelah bakal calon Kepala Sekolah lolos seleksi administrasi.
- (6) Dinas Provinsi/Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat mengajukan bakal calon Kepala Sekolah yang dinyatakan

lolos seleksi administrasi untuk mengikuti seleksi substansi kepada LPPKS dengan tembusan kepada Direktur Jenderal.

- (7) Seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b merupakan tes potensi kepemimpinan yang dilakukan oleh LPPKS.
- (8) Hasil seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (7) disampaikan oleh LPPKS kepada Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat yang mengajukan bakal calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (6).

#### **D. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah**

Setelah proses seleksi, maka kegiatan penyiapan calon kepala sekolah selanjutnya adalah pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah. Dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, pasal 8 telah mengatur hal tersebut dalam ayat-ayat sebagai berikut:

- (1) Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf c dan Pasal 5 ayat (2) huruf c diikuti oleh bakal calon Kepala Sekolah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (7).
- (2) Bakal calon Kepala Sekolah yang sudah lolos seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diusulkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada LPPKS dengan tembusan kepada Direktur Jenderal.
- (3) LPPKS dalam hal melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat bekerjasama dengan lembaga lain yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

- (4) Kerjasama dengan lembaga lain sebagaimana dimaksud pada ayat (3) harus mendapat persetujuan dari Direktur Jenderal.
- (5) LPPKS melakukan supervisi terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang dilaksanakan oleh lembaga lain.
- (6) Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibiayai oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, masyarakat, atau sumber lain yang sah dan tidak mengikat.
- (7) Bakal calon Kepala Sekolah yang dinyatakan lulus Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah diberi Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah yang ditandatangani oleh Direktur Jenderal.
- (8) Bakal calon Kepala Sekolah yang dinyatakan tidak lulus diberi kesempatan untuk mengikuti kembali Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah paling banyak 2 (dua) kali.
- (9) Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (7) merupakan salah satu syarat mengikuti proses pengangkatan menjadi Kepala Sekolah.

#### **E. Proses Pengangkatan Kepala Sekolah**

Setelah lulus pendidikan dan pelatihan, maka proses berikutnya adalah pengangkatan kepala sekolah. Dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, Bab IV Pasal 10 telah mengatur proses pengangkatan kepala sekolah dalam ayat-ayat berikut:

- (1) Pengangkatan Kepala Sekolah dilaksanakan bagi calon Kepala Sekolah yang telah memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (7).
- (2) Proses pengangkatan calon Kepala Sekolah dilaksanakan oleh pejabat pembina kepegawaian atau pimpinan

penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya setelah mendapat rekomendasi dari tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah.

- (3) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian.
- (4) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat ditetapkan oleh pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.
- (5) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) terdiri atas unsur sekretariat daerah, Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya, Dewan Pendidikan, dan Pengawas Sekolah.
- (6) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (4) merupakan majelis pertimbangan pada penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Khusus proses pengangkatan Kepala SILN diatur dalam pasal 11 ayat (1) dan (2) sebagai berikut:

- (1) Pengangkatan dan penempatan Kepala SILN dilaksanakan oleh kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri.
- (2) Status dan hak kepegawaian bagi Kepala SILN dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## **F. Penugasan Kepala Sekolah**

Penugasan kepala sekolah adalah proses penempatan kepala sekolah untuk masa tugas atau periode tertentu sebagai kepala sekolah. Proses ini dinyatakan dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, bab V, pasal 12 dengan bunyi ayat-ayat sebagai berikut:

- (1) Penugasan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah termasuk di daerah khusus dilaksanakan dengan periodisasi.
- (2) Periodisasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), setiap masa periode dilaksanakan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun.
- (3) Setelah menyelesaikan tugas pada periode pertama, Kepala Sekolah dapat diperpanjang penugasannya paling banyak 3 (tiga) kali masa periode atau paling lama 12 (dua belas) tahun.
- (4) Penugasan Kepala Sekolah periode pertama pada satuan administrasi pangkal yang sama paling sedikit 2 (dua) tahun dan paling lama 2 (dua) masa periode atau 8 (delapan) tahun.
- (5) Penugasan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja setiap tahun dengan sebutan paling rendah “Baik”.
- (6) Dalam hal hasil penilaian prestasi kerja tidak mencapai dengan sebutan paling rendah “Baik”, Kepala Sekolah yang bersangkutan tidak dapat diperpanjang masa tugasnya sebagai Kepala Sekolah.
- (7) Kepala Sekolah yang tidak diperpanjang masa tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (6) dapat ditugaskan kembali sebagai Guru.
- (8) Penugasan kembali sebagai Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (7) dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya

dengan mempertimbangkan kebutuhan dan jumlah guru di wilayahnya.

Sementara itu penugasan kepala sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dan penugasan kembali menjadi guru diatur melalui pasal 13 dengan ayat-ayat sebagai berikut:

- (1) Penugasan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dituangkan dalam perjanjian kerja.
- (2) Dalam hal hasil penilaian prestasi kerja kepala sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat tidak mencapai dengan sebutan paling rendah “Baik”, penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dapat memberhentikan yang bersangkutan sebagai Kepala Sekolah.
- (3) Kepala Sekolah yang tidak diperpanjang masa tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat ditugaskan kembali sebagai Guru.
- (4) Penugasan kembali sebagai Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dengan mempertimbangkan kebutuhan dan jumlah guru pada satuan pendidikan yang bersangkutan.

Berkaitan dengan penugasan kepala SILN diatur melalui pasal 14 dengan ayat-ayat sebagai berikut:

- (1) Penugasan Kepala SILN paling lama 3 (tiga) tahun.
- (2) Masa penugasan Kepala SILN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja setiap tahun dengan sebutan paling rendah “Baik”.
- (3) Dalam hal hasil penilaian prestasi kerja setiap tahun tidak mencapai dengan sebutan paling rendah “Baik”, maka Kepala Sekolah yang bersangkutan tidak diperpanjang masa

tugasnya sebagai Kepala Sekolah pada tahun berikutnya dan dikembalikan kepada Kementerian.

- (4) Dalam hal jangka waktu penempatan Kepala SILN akan berakhir, kepala perwakilan di wilayah negara penerima atau wilayah kerja atau organisasi internasional mengajukan usulan kepala SILN pengganti kepada Kementerian dan kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri paling lambat 6 (enam) bulan sebelum jangka waktu penempatan Kepala SILN yang digantikan berakhir.
- (5) Setelah masa penugasan 3 (tiga) tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala SILN dapat diperpanjang berdasarkan usulan kepala perwakilan di wilayah negara penerima atau wilayah kerja atau organisasi internasional.
- (6) Setelah masa penugasan 3 (tiga) tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan tidak ada perpanjangan masa penugasan, kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri mengembalikan Kepala Sekolah yang bersangkutan kepada Kementerian.
- (7) Pengembalian Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dan ayat (6) dengan memperhatikan status dan hak kepegawaian Kepala Sekolah yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (8) Kepala Sekolah yang dikembalikan sebagaimana dimaksud pada ayat (7) ditempatkan kembali oleh Dinas Pendidikan Provinsi / Kabupaten / Kota sesuai dengan kewenangannya.
- (9) Penempatan kembali oleh Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat (8) dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan Guru dan Kepala Sekolah di wilayahnya.
- (10) Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditempatkan kembali sebagai guru oleh Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya.

- (11) Dalam hal penempatan kembali oleh Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat (6) menjadi Kepala Sekolah, yang bersangkutan dapat langsung diangkat menjadi Kepala Sekolah.

### **G. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dan Penilaian Prestasi Kerja Kepala Sekolah**

Kebijakan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) bagi kepala sekolah diatur dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 bab VII pasal 16 sebagaimana dinyatakan dalam ayat berikut:

- (1) Kepala Sekolah harus membuat perencanaan dan melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.
- (2) Pengembangan keprofesian berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.

Sementara itu kebijakan penilaian prestasi kerja kepala sekolah diatur dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 bab IX pasal 18 sebagaimana dinyatakan dalam ayat-ayat berikut:

- (1) Penilaian prestasi kerja Kepala Sekolah dilakukan secara berkala setiap tahun.
- (2) Penilaian prestasi kerja Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku, serta kehadiran.
- (3) Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh atasan langsung sesuai dengan kewenangannya meliputi komponen sebagai berikut:
  - a. hasil pelaksanaan tugas manajerial;
  - b. hasil pengembangan kewirausahaan;
  - c. hasil pelaksanaan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan;
  - d. hasil pelaksanaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan; dan

- e. tugas tambahan di luar tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1).
- (4) Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan berbasis bukti fisik peningkatan mutu 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
- (5) Dalam melaksanakan Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3), kepala Dinas Provinsi/Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dapat dibantu oleh pengawas sekolah.

#### **H. Pemberhentian Tugas Kepala Sekolah**

Kebijakan pemberhentian kepalasekolah diatur dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 bab X pasal 19 sebagaimana dinyatakan dalam beberapa ayat berikut:

- (1) Kepala Sekolah dapat diberhentikan dari penugasan karena:
- a. mengundurkan diri;
  - b. mencapai batas usia pensiun Guru;
  - c. diangkat pada jabatan lain;
  - d. tidak mampu secara jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan kewajibannya;
  - e. dikenakan sanksi hukum berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap;
  - f. hasil penilaian prestasi kerja tidak mencapai dengan sebutan paling rendah “Baik”;
  - g. tugas belajar 6 (enam) bulan berturut-turut atau lebih;
  - h. menjadi anggota partai politik;
  - i. menduduki jabatan negara; dan/atau
  - j. meninggal dunia.
- (2) Kepala Sekolah yang diberhentikan berdasarkan sebab sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f, huruf g, dan huruf i dapat diangkat kembali sebagai Guru.
- (3) Dalam hal kepala sekolah yang diberhentikan sebagai Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah dan kembali

menjalankan tugas dan fungsi sebagai Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (2) harus melalui program orientasi.

- (4) Pemberhentian Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian atau penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya.
- (5) Program orientasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur lebih lanjut dalam peraturan Direktur Jenderal.



# **BAB IV**

## **HASIL PENELITIAN TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENUGASAN GURU SEBAGAI KEPALA SEKOLAH DI SULAWESI SELATAN**

### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Menjelaskan persamaan dan perbedaan implementasi kebijakan pengangkatan kepala sekolah minimal pada dua kabupaten di Sulawesi Selatan.
2. Mengidentifikasi isu-isu utama kebijakan penugasan guru sebagai kepala sekolah berdasarkan hasil penelitian pada empat kabupaten di Sulawesi Selatan.

Untuk mengetahui implementasi kebijakan penugasan guru sebagai kepala sekolah, khususnya Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah (pada saat dilaksanakan penelitian Permendikbud No. 6 Tahun 2018 belum diterbitkan) penulis telah melakukan penelitian pada 2017 pada empat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan, yaitu Kota Makassar, Kabupaten Bulukumba, Kabupaten Takalar, dan Kabupaten Sinjai (Arismunandar dan Nurhikmah, 2017). Pokok-pokok hasil

penelitian dikemukakan menurut kabupaten/kota yang selanjutnya disimpulkan dalam matriks tersendiri.

## **1. Kota Makassar**

Data penelitian diperoleh dari Sekretaris Dinas Pendidikan Kota Makassar, kepala sekolah dan Wakil Walikota Makassar. Wawancara pertama dilakukan dengan Sekretaris Dinas Pendidikan pada hari Rabu, tanggal 19 Juli 2017 pukul 14.00 Wita. Hasil wawancara sebagai berikut.

- a. Kebijakan atau peraturan tentang pengangkatan kepala sekolah di kota Makassar sebenarnya awalnya ingin merujuk pada Permendikbud No. 28 tahun 2010 tentang penyiapan calon kepala sekolah, tetapi dalam perjalanan ternyata pimpinan juga menghendaki agar ada unsur-unsur yang berasal dari pemerintah daerah yang ikut turut menilai, terutama dari aspek yang bukan kompetensi seperti aspek loyalitas dan aspek integritas sehingga dalam pelaksanaannya memadukan antara Permendikbud No. 28 tahun 2010 dengan aspek-aspek yang ingin diukur oleh pemerintah kota, termasuk integritas, loyalitas, kesehatan, bebas narkoba dan sebagainya. Hal itulah yang dilaksanakan, tetapi kemudian ternyata ini tidak berlaku di LP2KS karena mereka menganggap bahwa rekrutmen kepala sekolah itu harus dimulai dari perencanaan hingga diklat. Namun karena terkendala anggaran, karena anggaran yang digunakan cukup besar untuk masing-masing peserta terutama di seleksi akademik dan wawancara sementara rasio satu asesor itu hanya maksimal menghadapi 10 sampai 15 peserta, sehingga membutuhkan ratusan asesor, dan asesor itu tidak bisa dipenuhi oleh LP2KS sesuai kebutuhan. Kemudian dari dinas pendidikan kota juga tidak memiliki anggaran yang cukup untuk menghadirkan asesor LP2KS terutama anggaran transportasi karena mereka tersebar di seluruh Indonesia, sementara yang berdomisili di Makassar hanya 20 asesor. Asesor yang dibutuhkan cukup banyak yakni menurut ketentuan Permendikbud No. 28 tahun 2010 hampir 200 asesor dengan jumlah peserta kurang lebih 1.000 orang.

- b. Tes yang dilaksanakan adalah uji tes akademik, tes bebas narkoba, tes kesehatan dan sebagainya. Namun setelah tes menyisakan satu persoalan yakni yang dinyatakan lulus tes akademik itu belum mengikuti diklat. Padahal menurut ketentuan Permendikbud No. 28 tahun 2010 setelah lulus tes akademik harus dilanjutkan dengan mengikuti diklat. Maka dengan pertimbangan kebutuhan mutasi kepala sekolah yang sangat mendesak sehingga konsepnya adalah mereka tetap diangkat (duduk) kemudian baru mengikuti diklat atau DUDIK dan bukan DIDUK atau diklat dulu baru duduk. Kelemahan model DUDIK adalah karena belum semua ilmu yang harus mereka aplikasikan sebagai kepala sekolah mereka miliki ketika dia bertugas. Masalahnya belum ketemu formula yang tepat untuk pelaksanaan diklat.
- c. Tidak ada aturan tersendiri di Kota Makassar terkait dengan pengangkatan kepala sekolah, untuk seleksi akademiknya menggunakan instrumen yang di buat oleh PUSDIKLAT UNM yang kurang lebih sama yang di gunakan oleh LP2KS.
- d. Mekanisme rekrutmen calon kepala sekolah menggunakan dua model, yang pertama boleh diusulkan oleh kepala sekolahnya atau pengawasnya dan yang kedua apabila merasa mampu boleh mendaftarkan dirinya. Dalam Permendikbud No. 28 tahun 2010 hanya boleh diusulkan oleh kepala sekolah dan pengawasnya dan tidak boleh mendaftarkan dirinya. Namun ini dikembangkan karena mendengarkan aspirasi dari bawah. Aspirasi dari bawah itu mengatakan bahwa kami ini tidak bisa dapat kesempatan karena bisa jadi yang mendapat kesempatan adalah yang mendapat akses dengan kepala sekolah dan pengawasnya. Sementara di luar sana ada juga guru-guru potensial yang sebenarnya mampu bersaing tapi tidak mendapat rekomendasi makanya diakomodasi sehingga dua model inilah yang digunakan, diusulkan atau mendaftar langsung. Dengan kata lain seleksi terbuka dan tertutup, terbuka itu siapa saja sepanjang dia memenuhi syarat.
- e. Syarat-syarat yang ditentukan sepenuhnya mengacu pada Permendikbud No. 28 tahun 2010, misalnya minimal masa

kerja 5 tahun dan pangkat minimal III/c. Setelah itu semua persyaratan-persyaratan administrasi telah terpenuhi barulah diadakan seleksi akademik dan seleksi administrasi. Pada seleksi administrasi semua berkas- diperiksa dan yang dinyatakan lulus berkas baru diajukan untuk mengikuti seleksi akademik.

- f. Pertimbangan penempatan kalau di SD itu lebih kepada kedekatan tempat tinggal dengan sekolah, jadi dianggap bahwa kemampuan mereka itu merata untuk memimpin sekolah. Di SMP juga begitu lebih kepada kedekatan tempat tinggal, itu khusus untuk penempatan, serta tidak membedakan sudah pernah menjadi kepala sekolah memang dan ada yang baru semua dianggap mulai dari nol lagi.
- g. Masalah dalam implementasi kebijakan/aturan pengangkatan kepala sekolah khususnya di kota Makassar di antaranya adalah masalah yang muncul karena dia DUDIK (duduk dulu baru di didik) apalagi sampai sekarang belum dididik yang rekrutmen tahun lalu itu kelemahannya adalah ilmu atau keterampilan yang mestinya sudah di peroleh pada saat diklat yang harusnya di implementasikan atau diaplikasikan pada saat dia memimpin sekolah itu belum dia miliki.

Hasil wawancara dengan empat kepala sekolah di Kota Makassar pada tanggal 24 Juli 2017 pukul 10.00 wita diperoleh informasi yang sebagian membenarkan pernyataan Sekretaris Dinas Pendidikan Kota Makassar sebagai berikut.

- a. Mereka ikut seleksi diusulkan oleh sekolah.
- b. Bagi mereka yang dinyatakan lulus akan diumumkan melalui pengumuman. Sementara itu ada yang ikut peserta di nyatakan tidak lulus, namun tiba-tiba di angkat jadi kepala UPTD.
- c. Hasil seleksi akademik diumumkan melalui website dan berdasarkan peringkat.
- d. Penguasaan visi misi diujikan pada saat wawancara.

- e. Tadinya yang di nyatakan lulus menjadi kepala sekolah SMP tetapi kenyataannya diangkat menjadi kepala UPTD, padahal sebenarnya UPTD itu membawahi beberapa SMP dan SD, jadi lebih tinggi UPTD.
- f. Tidak ada kejelasan pemberi rekomendasi bagi mereka yang sudah menjadi kepala sekolah.
- g. Penempatan berdasarkan peringkat yang tertinggi ditempatkan di sekolah unggulan, namun beberapa bulan kemudian (9 bulan) dimutasi.
- h. Penempatan sekolah diumumkan pada saat pelantikan.
- i. Tidak ada hal yang memberatkan dalam proses pengangkatan sekolah namun ada beberapa hal yang mungkin perlu dipelajari kembali bagi seorang guru yang akan terangkat jadi kepala sekolah karena perbedaan tugas guru dengan tugas kepala sekolah sehingga perlu belajar tentang bagaimana mengelola sekolah dan bagaimana mengelola tenaga pendidik di sekolah.
- j. Cukup memberatkan adalah waktu mengikuti tes kesehatan karena harus membayar Rp. 900,000,- padahal itu belum dinyatakan lulus dan malahan masih menjadi bagian dari rangkaian kegiatan seleksi.
- k. Sebaiknya harus disosialisasikan materi ujian yang akan diberikan.
- l. Kepala sekolah yang sudah menjabat, seharusnya mundur dulu dari jabatan kepala sekolah baru ikut tes.
- m. Penempatan kepala sekolah tidak memiliki parameter, seperti salah seorang kepala sekolah yang sebelumnya di Kecamatan Rappocini ditempatkan tetap di Rappocini, tapi ada juga yang dari Rappocini justru ditempatkan di kecamatan yang jauh seperti Biringkanayya tapi rata-rata tetap kembali ke kecamatan semula dia mana dia kepala sekolah, tidak memperhatikan tempat tinggal (domisili). Umumnya ditempatkan di kecamatan asal sekolah masing-masing.

- n. Adanya isu Walikota akan memberikan *reward* kepada peringkat 1, 2, dan 3 awalnya untuk bisa memilih sekolah akan tetapi sampai pelantikan tidak pernah di berikan pilihan untuk memilih, tapi langsung di tempatkan.
- o. Belum ada diklat kepala sekolah sampai sekarang (tertanggal 24 Juli 2017) padahal sangat dibutuhkan dan sudah sembilan bulan menjabat, dan menyebabkan kepala sekolah tidak percaya diri dalam mengelola sekolah, dan menjadi masalah bagi mereka yang benar-benar baru menjabat dan tidak ada pengalaman sebagai wakil kepala sekolah.
- p. Rekrutmen selanjutnya mungkin perlu diperjelas indikatornya apa yang harus diujikan dan benar benar mengacu pada Permendikbud No. 28 tahun 2010.
- q. Perlu ada tes kepribadian untuk mengetahui apakah seorang ini layak untuk menjadi pemimpin.
- r. Sudah cukup puas dengan dengan mekanisme pengangkatan kepala sekolah karena sudah dinyatakan lulus.
- s. Perlu komitmen bahwa awal perekrutan itu berdasarkan hasil akademik yang diujikan, sehingga untuk pengangkatan selanjutnya mengambil urutan yang di bawahnya lagi, agar tidak acakan-acakan dan konsisten.
- t. Munculnya asumsi bahwa menjadi kepala sekolah itu banyak uang, namun kondisi di lapangan keterlambatan pencairan dana BOS menyebabkan kepala sekolah bingung untuk biaya operasional sekolah, olehnya itu dituntut kemampuan kepala sekolah untuk memiliki kecerdasan kompetensi kewirausahaan.
- u. Pelaksanaan rekrutmen tidak sesuai dengan mekanisme Permendikbud No. 28 Tahun 2010. Terdapat beberapa tambahan tes seperti tes wawancara dan kesehatan tapi tidak terlalu signifikan dalam seleksi, yang seharusnya syarat utamanya adalah tes akademik lima kompetensi kepala sekolah.

- v. Representasi dari pemegang kebijakan perlu dibenahi sedikit, artinya jangan memaksakan sesuatu yang tidak ada dalam Permendikbud tersebut. Tapi dalam pelaksanaannya, ada hal yang tidak ada di Permendikbud namun menjadi unsur penilaian juga.

Data selanjutnya adalah hasil wawancara dengan salah satu penentu kebijakan di Kota Makassar yakni Wakil Walikota, pada tanggal 31 Juli 2017, sebagai berikut.

- a. Kebijakan pemerintah kota Makassar terkait dengan pengangkatan kepala sekolah di kota Makassar, khususnya 1 tahun terakhir adalah yang pertama kebijakan pengangkatan kepala sekolah itu tidak ada aturan teknisnya, yang mengatur sebagai penjabaran dari UU No. 5 tentang ASN untuk pengangkatan pejabat pratama tinggi jadi eselon dua, tapi kemudian dibuat inisiatif bahwa pimpinan di satu unit tertentu termasuk kepala sekolah itu kemudian dianggap sebagai salah satu jabatan yang harus dilakukan proses lelang pada tahun kemarin. Itu peraturan walikota, saya tidak hafal peraturan walikotanya, sehingga model pengangkatannya agak sedikit berbeda dengan standar dari kementerian pendidikan yang asesmen kemudian tes calon kepala sekolah, itu kemudian di latih di Malang diklatnya yang lulus. Walaupun tidak di pakai, tapi itu menjadi pertimbangan pada saat asesmen akhir.
- b. Yang melatarbelakangi kebijakan tersebut adalah paling awal sebenarnya sistem merit karena dianggap bahwa sistem itulah yang terbaik bahwa orientasinya itu adalah mendapatkan *output* yang terbaik yang bisa diukur sehingga ditentukan asesmen toolnya itu ujungnya kemudian diputuskan untuk melakukan lelang. Prinsip yang kedua adalah memastikan bahwa semua orang yang punya kemampuan itu bisa terdeteksi melalui sistem ini. Prinsip yang ketiga mengabaikan aspek-aspek kedekatan emosionalnya yang selama ini barangkali muncul. Harapannya semua yang lulus dan direkomendasikan memenuhi aspek-aspek yang profesionalisme dan

kompetensinya, terutama memiliki integritas. Satu yang kurang adalah bahwa kepala sekolah itu dalam konteks pendidikan adalah tugas tambahan, sehingga dibutuhkan kemampuan *leadership* dan manajerial sehingga perlu disempurnakan di sistem berikutnya.

## **2. Bulukumba**

Bulukumba merupakan salah satu kabupaten di Sulawesi Selatan yang juga melaksanakan rekrutmen kepala sekolah/madrasah yang berlandaskan pada Permendiknas No.28 Tahun 2010. Data yang didapatkan oleh peneliti adalah data hasil Seleksi Akademik calon kepala sekolah tahun 2017. Pelaksanaan rekrutmen calon kepala sekolah mulai tingkat TK,SD, dan SMP. Kewenangan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten hanya seleksi administrasi peserta, dan seleksi akademik, sedangkan diklat adalah kewenangan LPPKS Solo. Adapun kuota yang diberikan adalah TK sebanyak 2 orang, SD sebanyak 36 orang dan SMP sebanyak 12 orang. Dengan prosedur dimulai dari penerimaan berkas, bagi guru TK dan SD pemasukan berkas pada UPT Dikbud Kecamatan masing-masing, pengiriman berkas dari UPT Dikbud Kecamatan masing-masing, Pengumuman hasil seleksi administrasi peserta oleh Dinas Dikbud kabupaten, dan pelaksanaan Seleksi Akademik oleh LPPKS.

Dalam rekrutmen kepala sekolah, persyaratan peserta sebagai berikut :

- a. Usia maksimal 50 tahun.
- b. Mempunyai pengalaman mengajar dan masa kerja sebagai tenaga guru sekurang-kurangnya 5 tahun kecuali guru TK sekurang-kurangnya 3 tahun.
- c. Memiliki golongan serendah-rendahnya III/c.
- d. Memperoleh nilai SKP amat baik untuk kesetiaan/loyalitas dan unsur “baik” untuk penilaian lainnya.
- e. Memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru 2 tahun terakhir.
- f. Memiliki kualifikasi akademik paling rendah S1.
- g. Memiliki Sertifikat Pendidik dan NUPTK.

- h. Memiliki Sertifikat Diklat Calon Kepala Sekolah (CAKEP) tingkat kabupaten kecuali guru TK.
- i. Memiliki Sertifikat Akademik dan Non Akademik (Pusat, provinsi dan kabupaten).
- j. Menjabat wakil kepala sekolah.
- k. Mampu mengoperasikan komputer dan menguasai ICT.

**Persyaratan berkas yang dipersiapkan sebagai berikut :**

- a. Daftar riwayat hidup.
- b. Pas foto terbaru ukuran 3x4 sebanyak 4 lembar.
- c. Fotocopy SK CPNS dan SK PNS yang telah dilegalisasi.
- d. Fotocopy SK pangkat terakhir yang telah dilegalisasi.
- e. Fotocopy ijazah pendidikan tertinggi yang telah dilegalisasi.
- f. Fotocopy sertifikat pendidik yang telah dilegalisasi.
- g. Fotocopy sertifikat Diklat CAKEP kabupaten dan Sertifikat akademik dan non akademik yang telah dilegalisasi.
- h. Fotocopy bukti kepemilikan NUPTK.
- i. FotocopiKTP.
- j. Fotocopi penilaian kinerja 2 tahun terakhir.
- k. Fotocopy DP3/SKP 2 tahun terakhir.
- l. Surat keterangan melaksanakan tugas mengajar dari kepala sekolah/madrasah.
- m. Surat keterangan sehat dari dokter rumah sakit pemerintah.
- n. Surat keterangan catatan kepolisian (SKCK).
- o. Rekomendasi kepala sekolah.
- p. Rekomendasi pengawas sekolah.
- q. Pemberkasan peserta disetor masing-masing 2 rangkap.

Setelah lulus seleksi administratif peserta calon kepala sekolah (CAKEP) akan mengikuti seleksi akademik melalui Penilaian Potensi Kepemimpinan (PPK). Setelah lulus seleksi akademik CAKEP selanjutnya kepala sekolah mengikuti Diklat Calon Kepala Sekolah. Peserta CAKEP yang telah mengikuti Diklat Calon Kepala Sekolah dinyatakan lulus Diklat jika memperoleh sertifikat Diklat. Berdasarkan hasil seleksi maka, peserta CAKEP yang dinyatakan memenuhi kriteria dalam program penyiapan kepala sekolah ini adalah:

- a. Tingkat TK yang lulus sebanyak 1 orang berasal dari sekolah TK Pembina.
- b. Tingkat SD yang lulus sebanyak 19 orang berasal dari sekolah
- c. Tingkat SMP yang lulus sebanyak 9 orang berasal dari sekolah

Hasil wawancara dengan pihak Dinas Pendidikan diperoleh informasi sebagai berikut.

- a. Rasionalitas penempatan calon kepala sekolah atau perekrutan calon kepala sekolah itu didasarkan pada proyeksi kebutuhan dengan mempertimbangkan kepala sekolah yang akan pensiun, yang akan turun selama 2 periode kemudian yang dievaluasi. Proyeksi yang digunakan itu biasanya 2 tahun ke depan dilaksanakan seleksi calon kepala sekolah.
- b. Penempatan kepala sekolah di dasarkan kepada kebutuhan di daerah tersebut, ketika berbicara kepala sekolah sebenarnya ada dua hal yang sama tapi sebenarnya berbeda misalnya di SD, kalau di SD sedapat mungkin calon kepala sekolah diambil dari calon kepala sekolah yang telah di siapkan untuk jatah kecamatan tersebut namun untuk SMP dilihat secara makro atau kabupaten penempatannya tidak mesti atau tidak harus domisilinya di tempat itu kemudian dia harus menjadi kepala sekolah di kecamatan itu juga namun sedapat mungkin melihat kedekatan dari domisili atau tempat tugas calon kepala sekolah ini, itu yang kami usulkan ke pihak yang berwenang.
- c. Proses rekrutmen berdasar kepada Permendikbud No. 28 Tahun 2010, semua kriteria-kriteria merujuk ke permen tersebut baik dari kualifikasi, usia, dan prestasi-prestasi yang dicapai oleh calon kepala sekolah.
- d. Penilaian kinerja calon kepala sekolah di satuan pendidikan masing-masing ada yang namanya pengawas kalau di SD pengawasnya itu namanya pengawas wilayah, itulah yang melakukan penilaian kinerja guru dan ada juga penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja kepala sekolah ini sebenarnya tidak semuanya pengawas bisa, jadi ada tahapannya untuk

bisa menilai tugas tambahan. Penilaian kinerja tugas tambahan yaitu kepala sekolah. Di Bulukumba ini tinggal 1 atau 2 orang yang punya SIM. Juga bekerja sama dengan lembaga pihak ketiga biasanya UNM dan LPMP.

### **3. Kabupaten Takalar**

Regulasi pengusulan kepala sekolah yang berlaku saat ini adalah Permendikbud No. 28 tahun 2010 di dalamnya telah diatur persyaratan bahwa seorang guru yang akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah sebelumnya wajib memperoleh rekomendasi dari dua unsur, yakni dari kepala sekolahnya sendiri dan pengawas pembinanya. Di Kabupaten Takalar, ada rekomendasi yang diberikan oleh pihak kepala sekolah dan pengawas yang bertugas dalam gugus guru yang bersangkutan. Rekomendasi dari kepala sekolah merujuk dari hasil penilaian kinerja guru (PKG) serta dengan adanya penilaian terhadap guru yang sering membantu tugas-tugas manajerial kepala sekolah antara lain: menjadi bendahara sekolah, pembina kegiatan ekstra kurikuler, pramuka dan lain-lain. Sedangkan rekomendasi dari pengawas merujuk dari hasil penilaian dari kegiatan atau forum pembinaan pengembangan profesionalisme guru misalkan KKG. Pemberian rekomendasi calon kepala sekolah dilakukan secara tertutup oleh kepala sekolah dan pengawas tanpa diketahui oleh guru yang diproyeksikan menjadi calon kepala sekolah. Namun secara jujur sebelumnya rekomendasi dari kepala sekolah dan pengawas belum dilakukan secara utuh, karena masih adanya intrik-intrik yang mempengaruhi pengambil kebijakan untuk menentukan siapa saja yang akan diproyeksikan menjadi calon kepala sekolah. Untuk memperjelas hal tersebut berikut hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Takalar, memperoleh hasil sebagai berikut.

- a. Perekrutan kepala sekolah di Kabupaten Takalar pada dasarnya memperhatikan masa periode jabatan kepala sekolah dan berapa sekolah yang masih lowong.
- b. Proyeksi kebutuhan kepala sekolah dua tahun ke depan sudah disiapkan bekerja sama dengan USAID Prioritas

dengan menggunakan aplikasi penginputan database guru dan kepala sekolah mulai dari data awal yakni SK pertama PNS, sehingga bisa terdeteksi masa kerja mereka, termasuk proyeksi guru dan kepala sekolah yang akan pensiun.

- c. Perlu ada tambahan cakep untuk kebutuhan dua tahun ke depan karena data menunjukkan bahwa 2 tahun ke depan akan banyak kepala sekolah yang pensiun, selain itu ada beberapa kepala sekolah sudah memegang jabatan lebih dari 10 tahun walaupun tidak berturut-turut.
- d. Selain APBN juga akan dipersiapkan dana mandiri karena keterbatasan anggaran yang disiapkan.
- e. Persiapan anggaran untuk tahun 2018 untuk diklat kepala sekolah setelah lulus cakep dan sebelum dipromosikan.
- f. Akan dibentuk tim yang beranggotakan dari dinas pendidikan dan pengawas, serta akademisi untuk membantu memberikan masukan-masukan berkenaan dengan perekrutan kepala sekolah.
- g. Calon yang dihasilkan LP2KS sudah memenuhi harapan dibandingkan dengan perekrutan sebelumnya.
- h. Tidak ada tambahan seleksi seperti uji visi misi.
- i. Penentuan kepala sekolah yang lulus cakep memperhatikan nilai tertinggi. Jadi ada urutan prioritas yang memperoleh nilai tinggi didahulukan untuk diangkat jadi kepala sekolah.
- j. Penempatan kepala sekolah memperhatikan domisili atau tempat tinggal dengan pertimbangan agar tidak menyebabkan keterlambatan kehadiran di sekolah. Selain itu juga dilihat dari segi akreditasi sekolah karena dikhawatirkan akan mempengaruhi. Harapannya ke depan sekolah yang masih rendah akreditasinya dengan keberadaan calon kepala sekolah yang berprestasi dapat meningkatkan akreditasi sekolah tersebut.
- k. Kemungkinan ada pergeseran kepala sekolah tergantung kebutuhan dan domisili.

- l. Perekrutan kepala sekolah untuk mengisi kekosongan dan mengganti yang sudah menjabat dua periode berturut-turut dengan jangka waktu 10 tahun dengan memperhatikan aspek manajerialnya.
- m. Permen 28 tahun 2010 dianggap sudah cukup untuk dijadikan acuan dalam rekrutmen kepala sekolah, dan sebaiknya dilaksanakan secara utuh dan dibutuhkan penekanan dari pemerintah daerah untuk memperkuat penerapannya.
- n. Sudah ada perda di Dinas Pendidikan Takalar untuk memperkuat Permendikbud No. 28 tersebut namun belum ada peraturan pelaksanaannya sehingga perda tersebut belum bisa dilaksanakan.

Temuan tersebut sejalan dengan data dari informan lain berikut. Pelaksanaan rekrutmen calon kepala sekolah pihak pemerintah daerah biasanya mengawalinya dengan melakukan proses perencanaan ketenagaan yang dituangkan dalam proyeksi kebutuhan calon kepala sekolah. Begitu pula di Kabupaten Takalar pelaksanaan analisis kebutuhan ketenagaan sudah dilakukan perhitungan atau pencermatan terhadap jumlah kepala sekolah yang saat ini dan akan datang. Biasanya pihak UPTD, pengawas, berkoordinasi dengan Badan Kepegawaian Daerah untuk meminta data-data keadaan kepala sekolah, seperti; berapa yang akan pensiun pada tahun berjalan, atau pada satu atau dua tahun ke depan. Termasuk juga menghitung berapa jumlah kepala sekolah yang masih berstatus pelaksana tugas. Masih ada beberapa sekolah di Kabupaten Takalar dirangkap oleh pelaksana tugas, misalkan kepala UPTD atau pengawas yang tugaskan untuk menjadi pelaksana tugas dikarenakan kepala sekolahnya sudah pensiun atau menjalani masa hukuman pidana. Pendataan tersebut dilakukan oleh dinas pendidikan dan selanjutnya tergantung dari kebijakan Bupati. Berikut hasil wawancara dengan empat kepala sekolah untuk memperoleh data tambahan.

- a. Penggantian kepala sekolah dilakukan untuk mengisi sekolah yang lowong karena kepala sekolahnya pensiun atau sudah menjabat selama 12 tahun.
- b. Penerimaan kepala sekolah tahun 1990 diawali dengan uji kompetensi hanya saja tidak diumumkan hasilnya. Tahun 1992 penerimaan kepala sekolah ada unsur politik dan proses seleksi tidak ada hubungannya dengan pengangkatan kepala sekolah.
- c. Tahun 2015 proses seleksi diadakan oleh kementerian pendidikan yang dibiayai oleh APBN. Guru berprestasi menjadi salah satu pertimbangan dalam mengikuti seleksi kepala sekolah. Namun bagi mereka yang baru pertama mengikuti seleksi ada isian yang agak susah untuk dijawab karena belum ada pengalaman sebelumnya berkenaan dengan jabatan kepala sekolah.
- d. Calon kepala sekolah yang diusulkan oleh UPTD dengan kriteria kinerja guru, berprestasi, aktif dalam berbagai kegiatan, loyalitas, sebagai fasilitator misalnya USAID dan K13.
- e. Proses seleksi/rekrutmen kepala sekolah dimulai dari UPTD yang menyampaikan ke Pengawas dan dari pengawas ke Kepala Sekolah yang selanjutnya disosialisasikan ke guru-guru.
- f. Selanjutnya memasukkan berkas, wawancara, dan ujian tertulis, dalam seleksi ini tidak ada intervensi dari pemerintah setempat.
- g. Dari 49 yang ikut seleksi sebanyak 26 yang lulus tes dan sampai saat ini baru 7 orang yang diangkat sebagai kepala sekolah.
- h. Bagi mereka yang lulus, tidak langsung mengikuti diklat kepala sekolah tapi masih menunggu dengan waktu yang tidak ditentukan. Sampai sekarang masih ada kepala sekolah yang belum mengikuti diklat.

- i. Prosesnya melalui diklat cakep yang diumumkan oleh UPTD kecamatan. Persyaratan golongan adalah III/d namun karena tidak ada lagi yang mengusul untuk golongan III/d maka diturunkan ke III/c dengan persyaratan tambahan memiliki prestasi. Sebanyak 40 yang lulus seleksi berkas dari 70 yang mengusulkan mengikuti diklat cakep.
- j. Informasi dari LP2KS yang akan diangkat adalah mereka yang memiliki NUKS walaupun sebelumnya ada yang diangkat tapi tidak memiliki NUKS.
- k. Diklat cakep dilaksanakan oleh LP2KS bekerja sama dengan Kabupaten Takalar.
- l. Akseptabilitas penempatan kepala sekolah adalah biasanya pemerintah kabupaten memperhatikan faktor jarak. Kemudian pertimbangan lainnya adalah melihat faktor gender. Khusus untuk pertimbangan gender, karena di Kabupaten Takalar jumlah populasi guru wanita lebih banyak dari guru pria, sehingga dalam penempatan kepala sekolah sedikit terhambat. Untuk itu biasanya pemerintah Kabupaten memetakan dulu jumlah kepala sekolah wanita untuk ditempatkan di wilayah terdekat dari tempat tinggalnya setelah itu sisanya kemudian memetakan lagi untuk kepala sekolah pria dan biasanya ditempatkan sampai lintas kecamatan.
- m. Kondisi di lapangan lebih banyak kepala sekolah perempuan daripada laki-laki.
- n. Tiga di antara 4 kepala sekolah belum pernah mengikuti diklat kepala sekolah, sehingga mereka belum begitu yakin dengan kemampuan mereka sebagai kepala sekolah. Mereka diangkat dengan pertimbangan hasil yang baik dalam *on the job learning* selama 3 bulan.
- o. Sebaiknya pengangkatan kepala sekolah dilakukan secara *online* dan transparan, uji kompetensi, dan yang berpretasi dipertahankan tidak usah lagi diganti sampai pensiun.
- p. Belum puas terhadap mekanisme pengangkatan kepala sekolah karena hanya tes administrasi melalui pemberkasan

saja, pada proses seleksi diharuskan membawa laptop tapi digunakan sampai selesai seleksi.

- q. Ada intervensi dari pemerintah daerah berkenaan dengan prioritas pengangkatan kepala sekolah dan tidak ada transparansi apabila ada yang tidak lulus untuk mengikuti diklat dari LP2KS.

#### **4. Kabupaten Sinjai**

Berdasarkan hasil wawancara dari tiga kepala sekolah di Kabupaten Sinjai di mana dua orang di antaranya adalah Kepala Sekolah SD dan satu Kepala Sekolah SMP pada tanggal 23 September 2017 terungkap tentang proses dan mekanisme rekrutmen kepala sekolah, sebagai berikut.

- a. Proses rekrutmen calon kepala sekolah melalui prosedur seleksi berkas terhadap guru dengan persyaratan sebagai berikut: pengalaman mengajar, ijazah, sertifikat pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah, golongan minimal III/b, dan berijazah S1. Selanjutnya dilaksanakan tes akademik dan presentasi akademik yang dilaksanakan oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LP2KS) Kemdikbud.
- b. Tes mengaji pernah diterapkan sebagai syarat tambahan seleksi calon kepala sekolah sejalan dengan visi dan ciri khas Sinjai mengaji. Pengalaman sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar calon lolos tes, meskipun juga ada satu orang di antaranya yang tidak lulus tes namun tetap diangkat sebagai kepala sekolah. Tes mengaji dimulai sejak tahun 2006, namun untuk saat ini tes mengaji tidak lagi menjadi persyaratan pada rekrutmen calon kepala sekolah.
- c. Tes akademik dilakukan untuk mengetahui penguasaan kompetensi calon kepala sekolah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi tersebut adalah: kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, dan sosial. Selain itu tes akademik juga berkaitan dengan pemahaman calon tentang tugas pokok kepala sekolah.

- d. Calon kepala sekolah yang diusulkan pada tingkat SMP adalah nama-nama calon yang direkomendasikan oleh Dinas Pendidikan setempat. Dengan demikian tidak ada proses pengajuan usul atau rekomendasi dari kepala sekolah atau pengawas sesuai dengan peraturan yang berlaku. Nama-nama tersebut ditentukan oleh Dinas Pendidikan berdasarkan hasil penilaian kinerja calon kepala sekolah.
- e. Berbeda dengan jenjang SMP, pengajuan usulan calon kepala SD, dilakukan atas usulan kepala sekolah atau pengawas kepada UPT Cabang Dinas Pendidikan yang selanjutnya menyampaikan kepada kepala Dinas Pendidikan Kabupaten.
- f. Penempatan kepala sekolah tidak memperhatikan aspek akseptabilitas, seperti domisili atau faktor kedekatan dengan tempat tinggal, dan tidak memperhatikan aspek gender dan lama masa menunggu calon setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah, yang menjadi prioritas adalah usia calon kepala sekolah, artinya yang mendekati pensiun akan terlebih dahulu diangkat.
- g. Dalam proses seleksi ke depan, disarankan perlunya memperhatikan kemampuan teknologi informasi calon kepala sekolah.
- h. Saat ini proses rekrutmen calon kepala sekolah harus melalui tes calon kepala sekolah yang dilaksanakan oleh LP2KS. Proses ini telah dimulai sejak tahun 2015.
- i. Untuk persiapan kepala sekolah dua tahun ke depan sudah dilakukan persiapan seleksi sejak saat ini.
- j. Pada rekrutmen akhir-akhir ini minat untuk menjadi kepala sekolah menjadi berkurang karena adanya faktor aturan masa jabatan kepala sekolah maksimal dua periode atau 8 tahun.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka diidentifikasi berbagai masalah yang terjadi pada rekrutmen calon kepala sekolah di Kabupaten Sinjai di antaranya: (1) proses rekrutmen calon kepala SMP di mana dinas pendidikan kabupaten

merekomendasikan calon kepala sekolah yang akan mengikuti proses seleksi yang bertentangan dengan Permen 28 Tahun 2010 di mana kepala sekolah atau pengawas yang seharusnya merekomendasikan calon untuk disetujui oleh dinas pendidikan kabupaten; (2) tidak dilaksanakannya uji akseptabilitas dalam pengangkatan kepala sekolah sesuai dengan Permen 28 Tahun 2010 agar ada kecocokan antara calon dengan situasi dan kondisi sekolah yang akan dipimpin; (3) belum memadainya kompetensi kepala sekolah sesuai dengan Permen 13 Tahun 2007, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, dan sosial, termasuk kompetensi di bidang teknologi informasi dan komunikasi.

Setelah melakukan wawancara dengan Kepala Sekolah, selanjutnya dilakukan wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai untuk mengkonfirmasi data yang diperoleh. Hasil wawancara dipaparkan sebagai berikut.

- a. Proses awal perekrutan calon kepala sekolah dilakukan melalui pengumuman dan bagi yang berminat dipersilahkan memasukkan berkas. Namun demikian pengumumannya tidak menyebar melalui media cetak atau *online*.
- b. Perekrutan calon kepala sekolah pada pengangkatan tahun lalu adalah mereka yang sudah lulus tes calon kepala sekolah dan telah memiliki sertifikat calon kepala sekolah setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh LP2KS. Saat ini terdapat 42 calon kepala sekolah yang sudah lulus pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah yang dalam proses penerbitan sertifikat.
- c. Perencanaan kebutuhan kepala sekolah sudah diantisipasi untuk dua tahun ke depan. Untuk penyiapan calon, telah dilakukan seleksi dan pendidikan dan pelatihan sebanyak 42 orang yang dibiayai dari anggaran LP2KS. Di samping itu, telah dilakukan seleksi dan pendidikan dan pelatihan calon sebanyak 29 orang yang dibiayai dari dana APBD sedangkan pelaksanaannya dilakukan melalui kerja sama antara BKD dengan LPMP yang merupakan perpanjangan tangan dari LP2KS.

- d. Rekrutmen kepala sekolah telah mengacu kepada Permen 28 Tahun 2010 dan tidak ada persyaratan tambahan bagi calon kepala sekolah baik dari BKD maupun dari dinas pendidikan. Dalam proses pengangkatan kepala sekolah, BKD bertugas untuk menganggarkan untuk pendidikan dan pelatihan yang menggunakan dana APBD, sedangkan Dinas Pendidikan memberikan data yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah.
- e. Dalam proses pengangkatan kepala sekolah, sama sekali tidak ada intervensi dari pemerintah daerah. Walaupun ada usulan atau rekomendasi nama namun tetap memperhatikan kompetensi calon yang diusulkan tersebut.
- f. Pengusulan guru untuk mendaftar sebagai calon kepala sekolah di SMP tidak sesuai dengan mekanisme yang ada dalam Permen 28 Tahun 2010, karena penentuan calon kepala sekolah dikeluarkan oleh Dinas pendidikan, tidak memperhatikan masukan dari pengawas, komite sekolah dan menjadi otoritas dari Dinas Pendidikan.
- g. Guru diusulkan adalah yang sudah memiliki sertifikat pendidik dan berdasarkan pertimbangan dari Dinas Pendidikan bahwa yang diusulkan adalah orang yang kompeten. Dalam pengusulan ini tidak ada persyaratan nilai DP3.
- h. Dari segi pangkat, yang menjadi pertimbangan adalah minimal IV/a meskipun juga dimungkinkan yang memiliki golongan III/d. Namun hal ini tidak dijadikan sebagai acuan pokok karena status pangkat yang tinggi tidak menjamin kemampuan kepala sekolah.
- i. Guru yang diusulkan untuk ikut seleksi calon kepala sekolah yang dibiayai oleh LP2KS namun tidak lulus, didorong untuk mengikuti seleksi kembali melalui skema anggaran yang dikelola oleh BKD.
- j. Saat ini persediaan calon kepala sekolah SD belum terpenuhi hal ini dibuktikan dengan adanya sebanyak 43 kepala sekolah masih berstatus pelaksana tugas (Plt), yang

sebagiannya belum memiliki sertifikat calon kepala sekolah. Sebagian kepala sekolah telah memiliki sertifikat namun tidak bersedia ditetapkan sebagai kepala sekolah dan memilih menjadi Plt. saja.

- k. Beberapa guru yang memiliki kompetensi yang bagus tetapi tidak bersedia menjadi kepala sekolah. Hal ini karena disebabkan antara lain faktor besarnya beban dan tanggung jawab kepala sekolah.
- l. Dasar penempatan calon pada suatu sekolah didasarkan pada pertimbangan asal sekolah dan lowongan jabatan kepala sekolah pada suatu sekolah. Tidak ada perbedaan perlakuan antara calon kepala sekolah perempuan dan laki-laki dalam penempatan calon kepala sekolah.
- m. Kepala sekolah yang sudah menduduki jabatan selama 12 tahun akan diberhentikan dan dikembalikan menjadi guru biasa.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai juga ditemukan berbagai masalah yang berkaitan dengan implementasi kebijakan kepala sekolah sebagai berikut; (1) proses rekrutmen kepala sekolah yang tidak diumumkan secara terbuka kepada publik baik melalui media cetak maupun media *online*; (2) rekomendasi pengusulan calon kepala sekolah tidak dilakukan sepenuhnya melalui mekanisme dari bawah, yaitu kepala sekolah dan pengawas melainkan atas rekomendasi dinas pendidikan; (3) persyaratan DP3 tidak menjadi syarat administratif dalam rekrutmen kepala sekolah; (4) persyaratan kepangkatan juga tidak menjadi patokan utama padahal dalam Permen 13 tahun 2007 disebutkan minimal III/c; (5) tidak dilakukan pengangkatan segera setelah tersedia calon yang telah lulus pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah terbukti dengan banyaknya Plt. kepala sekolah; (6) tidak ada kriteria baku tentang syarat-syarat penempatan calon untuk menjadi kepala sekolah pada suatu sekolah.

Berdasarkan hasil analisis data hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan dan Kepala Sekolah di beberapa

kabupaten kota di Sulawesi Selatan, maka dikemukakan ringkasan hasilnya pada tabel berikut.

**Tabel 5.1 Ringkasan Hasil Analisis Data Wawancara dengan Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kepala SD dan SMP pada empat sampel Kabupaten di Sulawesi Selatan**

No	Rekrutmen	Implementasi di Makassar	Implementasi di Bulukumba	Implementasi di Sinjai	Implementasi di Takalar
1	Kepala dinas provinsi/kabupaten/kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor kementerian agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya menyiapkan calon kepala sekolah/madrasah berdasarkan proyeksi kebutuhan 2 (dua) tahun yang akan datang.	Dinas Pendidikan Kota Makassar tidak menyusun proyeksi kebutuhan kepala sekolah malahan membuka lowongan kepala sekolah pada semua sekolah negeri	Ada proyeksi kebutuhan kepala sekolah 2 tahun ke depan	Terdapat perencanaan kebutuhan untuk dua tahun ke depan	Terdapat perencanaan kebutuhan untuk dua tahun ke depan yang disusun kerja sama USAID dengan menggunakan aplikasi khusus

---

2	<p>Guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah apabila memenuhi persyaratan umum dan persyaratan khusus, seperti: (a) memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan (b) memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syarat DP3 sudah diterapkan sebagai dasar seleksi administratif</li> <li>• Syarat penilaian kinerja sebagai guru dalam (dua) tahun terakhir tidak ada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DP3 dipersyaratkan</li> <li>• Golongan minimal yang dipersyaratkan III/c</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DP3 tidak dipersyaratkan</li> <li>• Pangkat/golongan tidak dijadikan acuan utama dalam pengusulan calon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DP3 dipersyaratkan</li> <li>• Syarat kepangkatan/golongan minimal diterapkan III/d kemudian diturunkan menjadi III/c</li> </ul>
---	---	---	--	---	--

	sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir.				
3	Guru yang telah lulus seleksi calon kepala sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 harus mengikuti program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah di lembaga terakreditasi.	Guru yang lulus seleksi tidak diwajibkan mengikuti diklat	Guru yang lulus seleksi wajib mengikuti diklat calon kepala sekolah yang dilaksanakan oleh LP2KS	Guru yang lulus seleksi wajib mengikuti diklat calon kepala sekolah yang dilaksanakan oleh LP2KS	Guru yang lulus seleksi wajib mengikuti diklat calon kepala sekolah yang dilaksanakan oleh LP2KS
4	Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah dilaksanakan dalam kegiatan tatap muka	Tidak dilaksanakan diklat calon kepala sekolah untuk tatap muka 100 jam maupun	Dilaksanakan diklat calon kepala sekolah sesuai dengan standar LP2KS	Dilaksanakan diklat calon kepala sekolah sesuai dengan standar LP2KS	Dilaksanakan diklat calon kepala sekolah sesuai dengan standar LP2KS

	dalam kurun waktu minimal 100 (seratus) jam dan praktik pengalaman lapangan dalam kurun waktu minimal selama 3 (tiga) bulan.	pengalaman lapangan			
5	Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah dikoordinasikan dan difasilitasi oleh Pemerintah, pemerintah provinsi, dan/atau pemerintah kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya.	Tidak ada penganggaran khusus diklat dalam APBD maupun melalui biaya calon sendiri	Ada penganggaran khusus APBD dan biaya calon sendiri untuk mengikuti diklat	Ada penganggaran khusus diklat dalam APBD dengan jumlah kuota yang lebih sedikit	Tidak ada penganggaran khusus diklat dalam APBD maupun melalui biaya calon sendiri
6	Calon kepala sekolah/madrasah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terlaksana dengan tambahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calon kepala sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calon kepala SMP diusulkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengusulan oleh sekolah melalui kepala UPTD</li> </ul>

<p>direkrut melalui pengusulan oleh kepala sekolah/madrasah dan/atau pengawas yang bersangkutan kepada dinas provinsi/kabupaten/kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor kementerian agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya.</p>	<p>bahwa calon yang merasa memiliki kompetensi dapat mendaftar langsung ke Dinas Pendidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada pengumuman dan berita di media</li> </ul>	<p>diusulkan kepala sekolah atau pengawas melalui kepala UPTD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada pengumuman secara terbuka kepada guru</li> </ul>	<p>oleh Kepala Dinas Pendidikan berdasarkan hasil penilaian kinerja kemudian disetujui oleh kepala sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada penyampaian dinas kepada kepala UPTD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada pengumuman kepala UPTD ke sekolah tentang seleksi calon kepala sekolah</li> </ul>
--	--	---	---	--

No.	Seleksi				
1	<p>Dinas provinsi/kabupaten/kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada seleksi administrasi</li> <li>• Tes kesehatan dilaksanakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada seleksi administrasi oleh Dinas Pendidikan</li> </ul>	<p>Tidak ada seleksi administrasi</p>	<p>Ada seleksi administrasi oleh Dinas Pendidikan</p>

	kementerian agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya melakukan seleksi administratif dan akademik.	pada bagian akhir			
2	Seleksi akademik dilakukan melalui penilaian potensi kepemimpinan dan penguasaan awal terhadap kompetensi kepala sekolah/madrasah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.	Sudah terlaksana dengan melibatkan Pusdiklat Kepala Sekolah UNM namun belum menggali rekam jejak calon	Seleksi akademik calon kepala sekolah dilaksanakan oleh LP2KS	Seleksi calon kepala sekolah dilaksanakan oleh LP2KS dan LPMP sebagai perpanjangan LP2KS	Seleksi calon kepala sekolah dilaksanakan oleh LP2KS

No.	Penggangkatan				
1	Penggangkatan kepala sekolah/madrasah dilakukan melalui penilaian akseptabilitas oleh tim pertimbangan penggangkatan kepala sekolah/madrasah.	Tidak ada penilaian akseptabilitas dan malahan dilaksanakan uji publik	Penggangkatan kepala sekolah diupayakan sedapat mungkin melihat kedekatan dari domisili atau tempat tugas calon kepala sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penempatan kepala sekolah tidak melalui penilaian akseptabilitas</li> <li>• Tidak ada kriteria penempatan kepala sekolah pada suatu sekolah kecuali berasal dari sekolah yang sama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada uji akseptabilitas</li> <li>• Kriteria penempatan tidak jelas, sebagian karena domisili, di samping pertimbangan peningkatan akreditasi</li> </ul>
2	Penggangkatan kepala sekolah/madrasah	Penggangkatan definitif kepala sekolah walaupun tidak memiliki sertifikat	Penggangkatan kepala sekolah segera dilakukan setelah ada jabatan lowong	Penggangkatan kepala sekolah tidak segera dilakukan setelah tersedia calon yang bersertifikat	Penggangkatan kepala sekolah segera dilakukan setelah ada jabatan lowong

3	Pelaksanaan induksi atau orientasi bagi kepala sekolah baru	Tidak ada program induksi kepala sekolah baru	Tidak ada program induksi kepala sekolah baru	Tidak ada program induksi kepala sekolah baru	Tidak ada program induksi kepala sekolah baru
4	Masa tugas kepala sekolah/madrasah dapat diperpanjang hingga tiga periode [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] [11] [12] [13] [14] [15] [16] [17] [18] [19] [20] [21] [22] [23] [24] [25] [26] [27] [28] [29] [30] [31] [32] [33] [34] [35] [36] [37] [38] [39] [40] [41] [42] [43] [44] [45] [46] [47] [48] [49] [50] [51] [52] [53] [54] [55] [56] [57] [58] [59] [60] [61] [62] [63] [64] [65] [66] [67] [68] [69] [70] [71] [72] [73] [74] [75] [76] [77] [78] [79] [80] [81] [82] [83] [84] [85] [86] [87] [88] [89] [90] [91] [92] [93] [94] [95] [96] [97] [98] [99] [100]	Ada kepala sekolah yang telah melebihi tiga periode	Kepala sekolah dapat mencapai tiga periode masa tugas	Kepala sekolah yang sudah menduduki jabatan 12 tahun diberhentikan dan menjadi guru biasa	Kepala sekolah yang sudah menduduki jabatan dua periode diberhentikan dan menjadi guru biasa

Selain data di atas juga disebarakan angket kepada kepala sekolah untuk mengetahui tingkat kepuasan responden terhadap kebijakan pengangkatan kepala sekolah. Bagian ini membahas hasil pengumpulan data kuantitatif yang bersumber dari kuesioner tentang kepuasan responden terhadap kebijakan pengangkatan kepala sekolah dari enam kabupaten/kota di Sulawesi Selatan, yaitu Kabupaten Sidrap, Kabupaten Sinjai, Kabupaten Bantaeng, Kabupaten Maros, Kabupaten Pangkep, dan Kota Makassar. Hasil analisis ini dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu kepuasan terhadap kebijakan rekrutmen, kebijakan terhadap kebijakan seleksi, dan kepuasan guru, calon kepala sekolah dan masyarakat terhadap kebijakan rekrutmen kepala sekolah.

#### **a. Kepuasan terhadap Kebijakan Rekrutmen**

Kepuasan terhadap kebijakan rekrutmen kepala sekolah meliputi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan persyaratan administratif calon kepala sekolah, seperti syarat usia, pangkat, dan syarat administratif lainnya. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar atau 56,74 persen responden dari keenam kabupaten/kota menilai bahwa syarat-syarat administratif rekrutmen kepala sekolah menyatakan setuju dengan syarat-syarat tersebut, 35,68 persen yang menyatakan sangat setuju, sementara hanya 6,14 persen yang menyatakan tidak setuju dan hanya 1,45 persen responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Apabila dirinci asal kabupaten/kota responden yang mengatakan setuju, responden Kabupaten Pangkep memiliki persentase tertinggi yang menyatakan setuju terhadap kebijakan rekrutmen kepala sekolah, yaitu sebesar 68,78 persen, disusul Kabupaten Sinjai (65 persen), Kabupaten Sidrap (64 persen), Kota Makassar (56,29 persen), Kabupaten Bantaeng (44,54 persen), dan Kabupaten Maros (41,80 persen). Hasil analisis ini menunjukkan bahwa sebaran jawaban responden yang menjawab setuju relatif merata pada semua kabupaten/kota yang menunjukkan adanya kesamaan kebijakan rekrutmen kepala sekolah. Kesamaan tersebut disebabkan pada umumnya dinas

pendidikan kabupaten/kota menggunakan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah sebagai standar persyaratan administratif rekrutmen calon kepala sekolah.

Gambaran kepuasan responden terhadap kebijakan rekrutmen kepala sekolah dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.2. Kepuasan Responden terhadap Kebijakan Rekrutmen Kepala Sekolah

No	Daerah	Jumlah Responden	Alternatif Jawaban dalam Persen				Total
			SS	S	TS	STS	
1	Kabupaten Sidrap	20	28,00	64,00	8,00	-	100,00
2	Kabupaten Sinjai	20	27,50	65,00	7,50	-	100,00
3	Kabupaten Bantaeng	30	46,74	44,54	3,90	4,82	100,00
4	Kabupaten Maros	40	50,00	41,80	4,31	3,89	100,00
5	Kabupaten Pangkep	50	26,44	68,78	4,78	0	100,00
6	Makassar	30	35,37	56,29	8,34	0	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>214,05</b>	<b>340,41</b>	<b>36,83</b>	<b>8,71</b>	
<b>RATA-RATA</b>			<b>35,68</b>	<b>56,74</b>	<b>6,14</b>	<b>1,45</b>	

### b. Kepuasan terhadap Kebijakan Seleksi

Kepuasan terhadap kebijakan seleksi kepala sekolah meliputi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan pelaksanaan seleksi, metode, dan pendekatan seleksi. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar atau 51,70 persen responden dari keenam kabupaten/kota menyatakan setuju terhadap mekanisme seleksi kepala sekolah, 40,26 persen yang menyatakan sangat setuju, sementara hanya 8,04 persen yang

menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Apabila dirinci asal kabupaten/kota responden yang mengatakan setuju, responden Kabupaten Pangkep memiliki persentase tertinggi yang menyatakan setuju terhadap kebijakan rekrutmen kepala sekolah, yaitu sebesar 67,75 persen, disusul Kabupaten Sidrap (58 persen), Kabupaten Sinjai (55 persen), Kota Makassar (52,08 persen), Kabupaten Bantaeng (42,08 persen), dan Kabupaten Maros (35,31 persen). Hasil analisis ini menunjukkan bahwa sebaran jawaban responden yang menjawab setuju relatif merata pada semua kabupaten/kota yang menunjukkan adanya keseragaman kebijakan seleksi kepala sekolah, yaitu dengan menggunakan Peraturan Menteri No. 28 Tahun 2010. Sementara itu responden Kabupaten Maros dan Kabupaten Bantaeng yang relatif rendah persentase jawaban yang setuju ternyata memiliki persentase tinggi pada jawaban sangat setuju, yaitu Kabupaten Maros (59,69 persen) dan Kabupaten Bantaeng (52,92 persen).

Gambaran kepuasan responden terhadap kebijakan mekanisme seleksi kepala sekolah dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.3. Kepuasan Responden terhadap Kebijakan Seleksi Kepala Sekolah

No	Daerah	Jumlah Responden	Alternatif Jawaban dalam Persen				Total
			SS	S	TS	STS	
1	Kabupaten Sidrap	20	32,00	58,00	10,00	0,00	100,00
2	Kabupaten Sinjai	20	35,00	55,00	10,00	0,00	100,00
3	Kabupaten Bantaeng	30	52,92	42,08	5,00	0,00	100,00
4	Kabupaten Maros	40	59,69	35,31	5,00	0,00	100,00
5	Kabupaten Pangkep	50	27,75	67,75	4,50	0,00	100,00
6	Kota Makassar	30	34,17	52,08	13,75	0,00	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>241,53</b>	<b>310,22</b>	<b>48,25</b>	<b>0,00</b>	
<b>RATA-RATA</b>			<b>40,26</b>	<b>51,70</b>	<b>8,04</b>	<b>0,00</b>	

### c. Kepuasan terhadap Hasil Rekrutmen dan Seleksi Calon Kepala Sekolah

Kepuasan terhadap hasil proses rekrutmen dan seleksi kepala sekolah meliputi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan guru, calon kepala sekolah, dan masyarakat terhadap hasil pelaksanaan rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar atau 59,24 persen responden dari keenam kabupaten/kota menyatakan setuju terhadap proses rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah yang telah dilaksanakan, sementara 35,04 persen yang menyatakan sangat setuju dan hanya 5,72 persen yang menyatakan tidak setuju serta tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Apabila dirinci asal kabupaten/kota responden yang mengatakan setuju, responden Kabupaten Sinjai memiliki persentase tertinggi yang menyatakan setuju terhadap kebijakan rekrutmen kepala sekolah, yaitu sebesar 68,33 persen, disusul Kabupaten Sidrap (68 persen), Kabupaten Pangkep (65,33 persen), Kabupaten Maros (58,23 persen), Kota Makassar (55,56

persen), dan Kabupaten Bantaeng (40 persen). Hasil analisis ini menunjukkan bahwa sebaran jawaban responden yang menjawab setuju relatif merata pada semua kabupaten/kota yang menunjukkan relatif kecilnya penyimpangan peraturan dalam pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah di Sulawesi Selatan. Dengan kata lain bahwa Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010 telah dilaksanakan dengan relatif sedikit penyimpangan.

Gambaran kepuasan responden terhadap hasil pelaksanaan rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.4. Kepuasan Responden terhadap Hasil Rekrutmen dan Seleksi Kepala Sekolah

No	Daerah	Jumlah Responden	Alternatif Jawaban dalam Persen				Total
			SS	S	TS	STS	
1	Kabupaten Sidrap	20	28,00	68,00	4,00	0,00	100,00
2	Kabupaten Sinjai	20	27,50	68,33	4,17	0,00	100,00
3	Kabupaten Bantaeng	30	55,56	40,00	4,44	0,00	100,00
4	Kabupaten Maros	40	39,72	58,23	2,05	0,00	100,00
5	Kabupaten Pangkep	50	30,00	65,33	4,67	0,00	100,00
6	Makassar	30	29,44	55,56	15,00	0,00	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>210,22</b>	<b>355,45</b>	<b>34,33</b>	<b>0,00</b>	
<b>RATA-RATA</b>			<b>35,04</b>	<b>59,24</b>	<b>5,72</b>	<b>0,00</b>	

# **BAB V**

## **REKOMENDASI KEBIJAKAN PENGANGKATAN KEPALA SEKOLAH**

### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Menjelaskan alasan perlunya perubahan kebijakan pengangkatan kepala sekolah di masa depan
2. Menjelaskan jenis perubahan yang direkomendasikan pada setiap tahap pengangkatan kepala sekolah: rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan, dan pengangkatan kepala sekolah.

### **A. Rasional**

Kepala sekolah memegang peranan penting bagi keberhasilan sekolah. Hal ini tercermin dari pernyataan sejumlah ahli bahwa hanya kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang kuat yang dapat membawa sekolah melakukan perbaikan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Harris dan Lambert, 2003; Reynolds, Bollen, Cremers, Hopkins, Stoll, dan Lagerwijn, 1996). Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian Botha (2006) yang berkesimpulan bahwa dalam kondisi keberhasilan sekolah yang berbeda sekalipun, peranan kepala sekolah sangat menonjol bagi perbaikan sekolah.

Dalam konteks itu, pemerintah merumuskan berbagai kebijakan tentang pengangkatan kepala sekolah yang bertujuan untuk mendapatkan sosok kepala sekolah yang berkualitas.

Kebijakan itu antara lain: (1) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan; (2) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah; dan (3) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah yang kemudian berubah menjadi Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

Namun demikian setelah 10 tahun kebijakan tersebut diterapkan, kompetensi kepala sekolah belum menunjukkan hasil yang menggembirakan. Berbagai uji kompetensi menunjukkan skor kompetensi kepala sekolah masih sedang dan cenderung rendah terutama pada kompetensi tertentu seperti kompetensi supervisi. Salah satu yang diduga menjadi penyebab belum diperolehnya kompetensi kepala sekolah sesuai dengan harapan adalah karena belum optimalnya implementasi kebijakan rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah. Dengan dasar itu, penelitian ini menyusun prototipe kebijakan sistem rekrutmen kepala sekolah di Sulawesi Selatan.

## **B. Dasar Pengembangan (Model) Kebijakan**

Pengembangan kebijakan rekrutmen kepala sekolah di Sulawesi Selatan didasarkan pada berbagai aturan dan hasil penelitian sebelumnya. Aturan dan hasil-hasil penelitian tersebut dikemukakan sebagai berikut:

1. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang mengatur berbagai standar pendidikan, termasuk standar pendidik dan tenaga kependidikan. Salah satu substansi dari PP tersebut adalah persyaratan kepala sekolah untuk memiliki kompetensi kepemimpinan dan kewirausahaan.
2. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Peraturan Menteri ini mengatur tentang kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah dan khusus kompetensi kepala sekolah disebutkan bahwa kepala sekolah/madrasah harus memiliki

lima kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial.

3. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah yang kemudian berubah menjadi Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Peraturan ini mengatur lebih teknis proses pengangkatan kepala sekolah. Dari sekian banyak hal yang diatur dalam peraturan ini, terdapat antara lain proses rekrutmen, seleksi, pengangkatan, dan penilaian kinerja kepala sekolah.
4. Hasil penelitian terkait terutama yang dilakukan oleh tim peneliti menunjukkan hasil-hasil yang secara umum merekomendasikan sebagai berikut: (1) perlu ditetapkan kebijakan lebih teknis di lingkungan dinas pendidikan baik provinsi maupun kabupaten untuk menghindari munculnya berbagai interpretasi peraturan pengangkatan kepala sekolah yang telah ada; dan (2) perlu ditetapkan sistem rekrutmen kepala sekolah yang transparan dan akuntabel untuk mencegah terjadinya kolusi dan nepotisme dalam pengangkatan kepala sekolah.

### **C. Sasaran Kebijakan**

Kebijakan yang disusun bersifat teknis operasional namun memiliki dampak penting bagi pengembangan sistem rekrutmen yang sesuai dengan kaidah peraturan, norma akademik, dan transparan serta akuntabel. Kebijakan ini dapat digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan dalam rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah, yaitu:

1. Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) dalam proses penyiapan calon kepala sekolah.
2. Kepala Dinas Pendidikan Provinsi yang sesuai dengan kewenangannya melakukan rekrutmen kepala sekolah jenjang SMA, SMK, dan SLB.

3. Kanwil Kementerian Agama yang sesuai dengan kewenangannya melakukan rekrutmen kepala madrasah ibtidaiyah, tsanawiyah, dan aliyah.
4. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota yang sesuai dengan kewenangannya melakukan rekrutmen kepala sekolah jenjang TK, SD dan SLTP.

#### **D. Standar Kebijakan dan Kebijakan Teknis yang Diusulkan**

Kebijakan umum rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah dan beberapa rekomendasi perubahannya dikemukakan sebagai berikut:

##### **1. Standar kebijakan rekrutmen**

Pasal 2 ayat (1) Permendikbud No. 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah mengatur persyaratan bagi guru untuk menjadi bakal calon Kepala Sekolah, yaitu apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah B;
- b. memiliki sertifikat pendidik;
- c. bagi Guru Pegawai Negeri Sipil memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c;
- d. pengalaman mengajar paling singkat 6 (enam) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/TKLB memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di TK/TKLB;
- e. memiliki hasil penilaian prestasi kerja Guru dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;
- f. memiliki pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah paling singkat 2 (dua) tahun;
- g. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
- h. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-

- undangan;
- i. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana; dan
  - j. berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Sekolah.

Permendikbud No. 6 Tahun 2018, pasal 4 juga mengatur tentang penyusunan proyeksi kebutuhan sebagaimana dikemukakan pada ayat (1) dan (2) sebagai berikut:

- (1) Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah daerah untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun.
- (2) Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya melakukan koordinasi dengan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat untuk menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun.

Permendikbud No. 6 Tahun 2018, pasal 6 ayat (1) juga mengatur pengusulan bakal calon kepala sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah dilakukan oleh:

- a. Kepala Sekolah dapat mengusulkan Guru pada satuan pendidikannya untuk menjadi bakal calon Kepala Sekolah kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya; atau
- b. Guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah yang memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dapat mengajukan permohonan untuk mengikuti seleksi bakal calon Kepala Sekolah kepada Kepala Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota setelah mendapat rekomendasi dari Kepala Sekolah satuan

administrasi pangkal tempat guru yang bersangkutan bertugas.

### **Kebijakan yang diusulkan**

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian dari fenomena lapangan maka saran kebijakan yang diusulkan adalah:

- a. Kewajiban memiliki pengalaman manajerial sebagaimana diatur pada Permendikbud No. 6 Tahun 2018 pasal 2 ayat (1) poin f perlu dibatasi pada jenjang SD mengingat tidak ada jabatan manajerial wakil kepala sekolah.
- b. Semua dokumen persyaratan pada pasal 2 ayat (1) tersebut dikirim atau dilampirkan secara daring melalui aplikasi daring yang telah disiapkan.
- c. Proses penyusunan proyeksi kebutuhan kepala sekolah sebagaimana diatur dalam Permendikbud No. 6 Tahun 2018, pasal 4 perlu dilaksanakan melalui mekanisme daring baik melalui aplikasi Data Pokok Pendidikan (DAPODIK) maupun dengan menggunakan aplikasi terpisah yang memudahkan dinas pendidikan mengetahui kebutuhan calon kepala sekolah.
- d. Pengusulan bakal calon kepala sekolah sebagaimana diatur dalam Permendikbud No. 6 Tahun 2018, pasal 6 ayat (1) tetap perlu memberikan kewenangan kepada pengawas sebagai salah satu pihak yang mengusulkan bakal calon kepala sekolah sebagaimana diatur juga dalam peraturan sebelumnya.

## **2. Standar kebijakan seleksi**

Kebijakan seleksi calon kepala sekolah diatur dalam Permendikbud No. 6 Tahun 2018, pasal 7 yang antara lain berbunyi sebagai berikut:

- (1) Seleksi bakal calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf b dan Pasal 5 ayat (2) huruf b dilakukan dalam 2 (dua) tahap yaitu:
  - a. seleksi administrasi; dan
  - b. seleksi substansi.

- (2) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a bagi bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/ Kota sesuai dengan kewenangannya.
- (3) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a bagi bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dilakukan oleh penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dan hasil seleksi administrasi dilaporkan kepada Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya.
- (4) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a merupakan penilaian dokumen yang meliputi:
  - a. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
  - b. fotokopi sertifikat pendidik;
  - c. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir bagi Guru yang diangkat oleh pemerintah daerah;
  - d. fotokopi surat keputusan pengangkatan atau perjanjian kerja bagi Guru bukan Pegawai Negeri Sipil pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat;
  - e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan;
  - f. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dalam 2 (dua) tahun terakhir;
  - g. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf f;
  - h. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit Pemerintah;
  - i. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang;
  - j. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau

- tidak pernah menjadi terpidana; dan
- k. surat rekomendasi dari Kepala Sekolah atau pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Sementara itu tes substansi diatur dalam ayat (7) sebagai berikut: Seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b merupakan tes potensi kepemimpinan yang dilakukan oleh LPPKS.

### **Kebijakan yang diusulkan**

Sebagai upaya dalam mengembangkan kebijakan, khususnya terkait dengan poin-poin di atas, maka berdasarkan masukan dan kesenjangan yang terjadi maka perlu dirumuskan kebijakan teknis sebagai berikut:

- a. Seleksi administratif seyogyanya dilakukan melalui tim seleksi yang independen.
- b. Perlunya menerapkan sistem pendaftaran online dimana semua dokumen diunggah pada laman yang disediakan untuk menghindari adanya calon titipan yang tidak memenuhi syarat.
- c. Seleksi administratif sebaiknya dikombinasikan dengan tes untuk mengetahui kemampuan awal calon dengan menggunakan tes kompetensi baik tertulis maupun secara online. Namun untuk menghindari terjadinya nepotisme dan kolusi, diusulkan agar tes dilakukan berbasis komputer atau disebut Computer Based Test (CBT). Pengalaman manajerial dan prestasi kerja sebagai guru saja tidak menjamin calon kepala sekolah kompeten.
- d. Persyaratan administrasi sebagaimana diatur pada ayat (1) poin g perlu dibatasi pada jenjang SD mengingat tidak adanya jabatan manajerial setingkat wakil kepala sekolah.
- e. Seleksi akademik untuk mengetahui potensi kepemimpinan yang dilakukan oleh LPPKS dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan lembaga yang ditunjuk untuk itu.

### **3. Standar kebijakan pendidikan dan pelatihan**

Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan calon kepala sekolah diatur dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, pasal 8 yang antara lain berbunyi sebagai berikut:

- (1) Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf c dan Pasal 5 ayat (2) huruf c diikuti oleh bakal calon Kepala Sekolah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (7).
- (2) Bakal calon Kepala Sekolah yang sudah lolos seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diusulkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada LPPKS dengan tembusan kepada Direktur Jenderal.
- (3) LPPKS dalam hal melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat bekerja sama dengan lembaga lain yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

#### **Kebijakan yang Diusulkan**

Sebagai upaya dalam mengefektifkan kebijakan pendidikan dan pelatihan bagi calon kepala sekolah, perlu masukan dalam implementasi kebijakan teknis sebagai berikut:

- a. Calon yang lolos seleksi akademik sebaiknya langsung diundang oleh LPPKS mengikuti pendidikan dan pelatihan tanpa menunggu usulan dari Dinas Pendidikan, dalam hal pembiayaannya disiapkan melalui oleh APBN.
- b. Penetapan penyelenggara kerja sama pelaksanaan Akreditasi terhadap lembaga penyelenggara program penyiapan calon kepala sekolah perlu diatur lebih lanjut secara teknis terkait syarat dan ketentuan khususnya pengalaman melakukan pendidikan dan pelatihan di bidang kekepalasekolahan.

#### **4. Standar Kebijakan Pengangkatan Kepala Sekolah**

Kebijakan pengangkatan kepala sekolah diatur dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, pasal 10 antara lain sebagai berikut:

- (1) Pengangkatan Kepala Sekolah dilaksanakan bagi calon Kepala Sekolah yang telah memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (7).
- (2) Proses pengangkatan calon Kepala Sekolah dilaksanakan oleh pejabat pembina kepegawaian atau pimpinan penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya setelah mendapat rekomendasi dari tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah.
- (3) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian.
- (4) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat ditetapkan oleh pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.
- (5) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) terdiri atas unsur sekretariat daerah, Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya, Dewan Pendidikan, dan Pengawas Sekolah.
- (6) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (4) merupakan majelis pertimbangan pada penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.

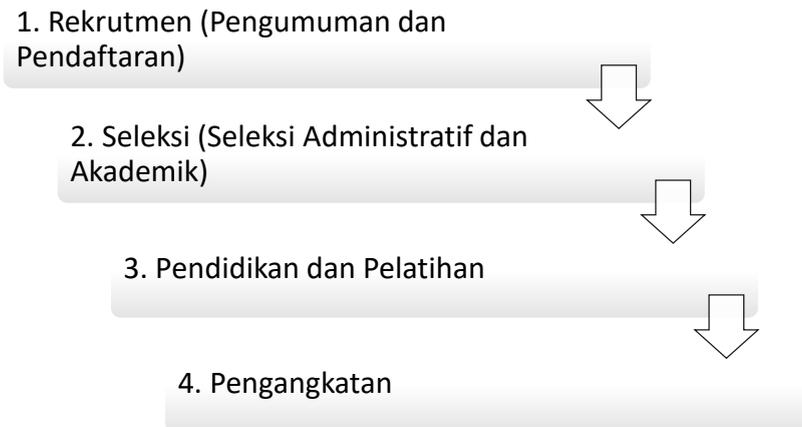
### **Kebijakan yang diusulkan:**

Ada dua kebijakan yang direkomendasikan sesuai dengan hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:

- a. Perlu ada rambu-rambu penilaian dalam pemberian pertimbangan pengangkatan seperti domisili, besar-kecilnya sekolah, akreditasi sekolah, dan keberterimaan calon pada sekolah penugasan.
- b. Perlu ada pasal peralihan bagi kepala sekolah yang pengangkatannya tidak mengikuti syarat seperti lulus pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh LPPKS.

### **E. Kebijakan dan Prosedur Rekrutmen Kepala Sekolah di Sulawesi Selatan**

Berdasarkan standar kebijakan yang telah dikemukakan sebelumnya maka kebijakan dan prosedur rekrutmen kepala sekolah di Sulawesi Selatan disusun berdasarkan kerangka:



Gambar 1: Kerangka Kebijakan Rekrutmen Kepala Sekolah

Gambar tersebut menjelaskan bahwa ada empat komponen kebijakan dan prosedur dalam rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah di Sulawesi Selatan, yaitu: rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan, dan pengangkatan. Setiap komponen

tersebut terdapat kebijakan teknis yang dikembangkan untuk digunakan di Sulawesi Selatan. Kebijakan tersebut adalah:

1. Kebijakan Umum: Proses rekrutmen kepala sekolah dapat dilakukan secara *face to face* dan tertulis maupun dapat dilakukan secara *online*. Namun demikian untuk menjaga obyektivitas, transparansi, dan akuntabilitasnya maka seyogianya proses ini dilakukan secara *online* dan berbasis komputer.
2. Kebijakan Khusus:
  - a. Rekrutmen harus dilakukan dengan cara terbuka melalui pengumuman di media massa atau media *online*.
  - b. Pendaftaran calon dilakukan secara *online* dan bila tidak memungkinkan dapat menggunakan formulir yang diunduh melalui *website* kantor. Calon independen diberi ruang untuk mendaftarkan diri melalui *website* yang sama.
  - c. Seleksi administrasi dilakukan secara *online* dengan mengunggah dokumen pada formulir elektrik yang telah disiapkan pada *website* kantor. Penilaian kelayakan administrasi juga dilakukan oleh tim independen secara *online*. Bila kondisi tidak memungkinkan dapat dilakukan penilaian manual oleh tim independen.
  - d. Seleksi akademik untuk mengetahui kemampuan awal calon dilakukan dengan menggunakan tes tertulis yang mencakup lima kompetensi kepala sekolah, yaitu: manajerial, sosial, kewirausahaan, kepribadian, dan supervisi.
  - e. Seleksi potensi kepemimpinan dilakukan melalui uji portofolio di mana calon melengkapi portofolio dengan mengunggah bukti fisik yang dimiliki melalui *website* yang disediakan.
  - f. Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah dapat dilakukan secara swadana maupun atas biaya pemerintah atau pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten. Apabila dilakukan secara swadana seyogianya ditetapkan standar tarif untuk wilayah Sulawesi Selatan.

- g. Pengangkatan kepala sekolah perlu mendapat rekomendasi dari tim pertimbangan dengan menggunakan rambu-rambu penilaian, termasuk kriteria domisili calon kepala sekolah.

## **F. Petunjuk Operasional Rekrutmen Kepala Sekolah di Sulawesi Selatan**

1. Rekrutmen Calon Kepala Sekolah
  - a. Pengumuman lowongan formasi calon kepala sekolah dilakukan secara terbuka dengan menggunakan format KR-1 sebagaimana terlampir melalui media massa maupun media *online*.
  - b. Pendaftaran calon kepala sekolah dilakukan dengan mengisi formulir *online* dan mengunggah dokumen sebagaimana disebutkan dalam persyaratan umum dan persyaratan khusus. Formulir dan unggahan menggunakan format KR-2 sebagaimana terlampir. Dalam hal tidak terdapat fasilitas *online*, isian formulir dapat dilakukan secara tertulis dengan melampirkan bukti persyaratan yang diminta.
2. Seleksi
  - a. Seleksi administratif dilakukan dengan merujuk pada format KR-2 dan dapat dilakukan secara *online*.
  - b. Seleksi kemampuan awal dilakukan dengan menggunakan tes berbasis komputer dengan jumlah soal sebanyak tiga seri dan masing-masing soal terdiri atas 80 butir soal. Lembar jawaban dikemukakan terlampir dengan format pada lembar jawaban KS-1. Sementara itu soal dengan format KS-2A (seri satu), KS-2B (seri dua), dan KS-2C (seri tiga) tidak dilampirkan pada buku ini untuk menjaga kerahasiaan tes. Dalam hal tidak terdapat fasilitas online, tes dapat dilakukan secara tertulis namun menggunakan lembar jawaban komputer seperti format KS-1 untuk memudahkan analisis data.
  - c. Seleksi potensi akademik dilakukan melalui portofolio dengan menggunakan format KS-3 terlampir.

3. Pendidikan dan Pelatihan
  - a. Biaya pendidikan dan pelatihan yang harus dibiayai baik oleh pemerintah maupun dengan cara swadana terdiri atas komponen sebagai berikut: (1) biaya administrasi, (2) biaya akomodasi dan konsumsi, (3) biaya perjalanan, (4) biaya honorarium, dan (5) bahan pelatihan.
  - b. Besaran biaya setiap komponen didasarkan atas standar biaya pemerintah yang berlaku di daerah setempat.
  
4. Pengangkatan
  - a. Pengangkatan kepala sekolah mempertimbangkan rekomendasi tim pertimbangan dengan kriteria sebagai berikut: (1) pemahaman visi dan misi sekolah yang akan ditempati bertugas, (2) program kerja yang disusun untuk sekolah tersebut, (3) jarak antara tempat tinggal dan sekolah, (4) besar-kecilnya sekolah, dan (5) akreditasi sekolah.
  - b. Rekomendasi tim pertimbangan dilakukan secara *online* dengan menggunakan format KP-1 terlampir.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alalfy', H. R. (2015). Some Modern Trends in Educational Leadership and Its Role in Developing the Performance of the Egyptian Secondary School Managers. *American Journal of Educational Research*, 2015, 3(6), 689–696. <https://doi.org/10.12691/education-3-6-4>
- Arismunandar. (2006). *Manajemen Pendidikan: Peluang dan Tantangan*. Makassar: State University of Makassar Press.
- Arismunandar. (2012). *Sistem Pendanaan Pendidikan: Perhitungan Biaya Operasional Satuan Pendidikan (BOSP) Di Beberapa Propinsi. Disajikan dalam Seminar Nasional Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI) bekerjasama dengan Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) Yogyakarta, 21 Jan.* Yogyakarta.
- Arismunandar, Nurhikmah, & Ahmad, W. K. (0007117307). (2013). *Pengembangan Model Pelatihan Manajemen Berbasis Sekolah (Mbs) bagi Kepala Sekolah*.
- Botha, N. (2006). Leadership in school-based management: a case study in selected schools. *South African Journal of Education*, 26(3), 341–353.
- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. (2016). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah.
- Nurhadi, M. A. (2011). *Dilema Kebijakan Pendanaan Pendidikan*. Yogyakarta: Nurhadi Center.
- OECD. (2016). *Pisa 2015: Results in Focus*. Retrieved from <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus.pdf>
- Okezone News. (2015). Uji Kompetensi, Kepala Sekolah di DIY Terbaik. Retrieved from

<https://news.okezone.com/read/2015/06/04/65/1160000/uji-kompetensi-kepala-sekolah-di-diy-terbaik>

PASKA Setjen Kemdikbud. (2017). Neraca Pendidikan Daerah. Retrieved from <http://npd.data.kemdikbud.go.id/>

Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan  
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2017). *APK dan APM PAUD, SD, SMP, dan SM (termasuk Madrasah dan sederajat) Tahun 2016/2017*.

Saarivirta, T., & Kumpulainen, K. (2016). School autonomy, leadership and student achievement: reflections from Finland. *International Journal of Educational Management*, 30(7), 1268–1278.  
<https://doi.org/10.1108/MBE-09-2016-0047>

Surapranata, S. (2016). Lima Entitas & Ekosistem Tata Kelola GTK.

Wiles, J., & Bondi, J. (1996). *Supervision: A Guide to Practice* (4th Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

World Economic Forum. (2016). The 10 Skills You Need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

## Lampiran-Lampiran

<b>No</b>	<b>Nama Lampiran</b>
1.	Lampiran 1: Format KR-1: Pengumuman Lowongan Kepala Sekolah
2.	Lampiran 2: Format KR-2: Formulir Pendaftaran Online Calon kepala Sekolah
3.	Lampiran 3: Format KS-1 Lembar Jawaban Komputer
4.	Lampiran 4: Format KS-2: Butir-butir Pertanyaan:
5.	Lampiran 5: Format KS-3: Penilaian Potensi Akademik Kepala Sekolah
6.	Lampiran 6: Format KP-1: Uji Akseptabilitas Calon Kepala Sekolah
7.	Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 6 Tahun 2018

## **Lampiran 1: Format KR-1: Contoh Pengumuman Lowongan Kepala Sekolah**

### **PENGUMUMAN**

Nomor: .....

Dinas Pendidikan Propinsi/Kabupaten ..... mengumumkan lowongan kepala sekolah untuk mengisi formasi Kepala TK, SD, SMP, SMA/SMK (pilih yang sesuai) tahun akademik 20../20.. masing-masing sebanyak ...orang. Calon yang mendaftar harus memenuhi syarat umum dan syarat khusus sebagai berikut:

#### **1. Syarat Umum**

- a. memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi;
- b. berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah/madrasah;
- c. sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah.
- d. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- e. memiliki sertifikat pendidik;
- f. pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah/madrasah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/raudhatul athfal/taman kanak-kanak luar biasa (TK/RA/TKLB) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA/TKLB;
- g. memiliki golongan ruang serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi guru bukan PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan

oleh yayasan atau lembaga yang berwenang dibuktikan dengan SK inpassing;

- h. memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
- i. memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir.

## **2. Syarat Khusus**

- a. berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang sekolah/madrasah yang sesuai dengan sekolah/madrasah tempat yang bersangkutan akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah;
- b. memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal.
- c. Diutamakan yang mendapat rekomendasi dari Kepala Sekolah atau Pengawas.

Pendaftaran dilakukan paling lambat tanggal ..... 20... dengan mengunggah semua persyaratan pada alamat website ..... Bagi yang lulus tes akan diumumkan secara online melalui website ..... pada tanggal .....

Kepala Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten....

**Lampiran 2: Format KR-2: Formulir Pendaftaran Online Calon kepala Sekolah**

No	Identitas	.....	
1	Nama	.....	
2	Alamat	.....	
3	Telpon/HP	.....	
3	Sekolah	.....	
4	Jenis Kelamin	.....	
	Persyaratan Umum	Unggah 1	Unggah 2
1.	Kualifikasi pendidikan (bukti ijazah)	S1:	S2:
2.	Usia (bukti KTP)	KTP:	
3.	Sehat jasmani dan rohani (bukti keterangan dokter Pemerintah)	SKD:	
4.	Tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang/berat	SKA:	

	(Surat keterangan atasan)		
5.	Memiliki sertifikat pendidik	Sertifikat Pendidik	
6.	Pengalaman Mengajar	SK Pengangkatan	
7.	Golongan/ruang	SK Kenaikan Pangkat	
8.	Penilaian DP3	DP3 tahun -1	DP3 tahun -2
9.	Penilaian Kinerja	PK tahun -1	PK tahun -2
10.	Sertifikat Kepala Sekolah	Sertifikat KS	
11.	Rekomendasi kepala sekolah atau pengawas (kalau ada)	Rekomendasi	

### Lampiran 3: Format KS-1 Lembar Jawaban Komputer

NO	JAWABAN				
1.	<input type="radio"/>				
2.	<input type="radio"/>				
3.	<input type="radio"/>				
4.	<input type="radio"/>				
5.	<input type="radio"/>				
6.	<input type="radio"/>				
7.	<input type="radio"/>				
8.	<input type="radio"/>				
9.	<input type="radio"/>				
10.	<input type="radio"/>				
11.	<input type="radio"/>				
12.	<input type="radio"/>				
13.	<input type="radio"/>				
14.	<input type="radio"/>				
15.	<input type="radio"/>				
16.	<input type="radio"/>				
17.	<input type="radio"/>				

NO	JAWABAN				
41.	<input type="radio"/>				
42.	<input type="radio"/>				
43.	<input type="radio"/>				
44.	<input type="radio"/>				
45.	<input type="radio"/>				
46.	<input type="radio"/>				
47.	<input type="radio"/>				
48.	<input type="radio"/>				
49.	<input type="radio"/>				
50.	<input type="radio"/>				
51.	<input type="radio"/>				
52.	<input type="radio"/>				
53.	<input type="radio"/>				
54.	<input type="radio"/>				
55.	<input type="radio"/>				
56.	<input type="radio"/>				
57.	<input type="radio"/>				

18.	0	0	0	0	0
19.	0	0	0	0	0
20.	0	0	0	0	0
21.	0	0	0	0	0
22.	0	0	0	0	0
23.	0	0	0	0	0
24.	0	0	0	0	0
25.	0	0	0	0	0
26.	0	0	0	0	0
27.	0	0	0	0	0
28.	0	0	0	0	0
29.	0	0	0	0	0
30.	0	0	0	0	0
31.	0	0	0	0	0
32.	0	0	0	0	0
33.	0	0	0	0	0
34.	0	0	0	0	0
35.	0	0	0	0	0
36.	0	0	0	0	0
37.	0	0	0	0	0

58.	0	0	0	0	0
59.	0	0	0	0	0
60.	0	0	0	0	0
61.	0	0	0	0	0
62.	0	0	0	0	0
63.	0	0	0	0	0
64.	0	0	0	0	0
65.	0	0	0	0	0
66.	0	0	0	0	0
67.	0	0	0	0	0
68.	0	0	0	0	0
69.	0	0	0	0	0
70.	0	0	0	0	0
71.	0	0	0	0	0
72.	0	0	0	0	0
73.	0	0	0	0	0
74.	0	0	0	0	0
75.	0	0	0	0	0
76.	0	0	0	0	0
77.	0	0	0	0	0

38.	<input type="radio"/>				
39.	<input type="radio"/>				
40.	<input type="radio"/>				

78.	<input type="radio"/>				
79.	<input type="radio"/>				
80.	<input type="radio"/>				

## **Lampiran 4: Format KS-2: Contoh Butir-butir Pertanyaan:**

### **PETUNJUK UMUM:**

- Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan memilih salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan.
- Jawaban ditulis pada **Lembar Jawaban Komputer** yang telah disediakan
- Pengisian lembar jawaban dengan cara membulati pilihan jawaban dengan menggunakan **pinsil** atau **pulpen**
- Lembar Soal tidak boleh dikotori atau dicoreti
- Waktu 90 menit

### **SOAL-SOAL**

1. Memberi tip pada orang yang melayani atau semacam upeti kepada atasan sudah seperti tradisi dan kebiasaan. Bagaimana tanggapan Anda tentang hal ini.
  - a. Tidak masalah, sebagai ucapan terima kasih
  - b. Tidak masalah, selama tidak merugikan diri sendiri
  - c. Tidak masalah, asal tidak mempengaruhi keputusan
  - d. Menolak dengan halus
  - e. Menolak karena tersinggung
2. Apa yang anda lakukan jika menemukan bawahan yang melakukan pungli?
  - a. Memecat bawahan karena pungli adalah perbuatan yang tidak terpuji.
  - b. Memaafkan karyawan karena dia berjanji tidak akan melakukan perbuatan pungli
  - c. Membahas masalah pungli tersebut kepada semua staf sekolah sebelum memutuskan tindakan yang paling tepat.
  - d. Mengumumkan kepada seluruh personil sekolah tindakan pungli yang telah dilakukan oleh bawahan tersebut.
  - e. Menutupi dan membenahi sendiri masalah pungli yang terjadi di sekolah

3. Jika salah seorang bawahan anda meraih prestasi atau melakukan sesuatu pekerjaan yang baik atau luar biasa, apa yang akan anda lakukan terhadap bawahan anda tersebut.
  - a. Memberikan penghargaan berupa lencana
  - b. Memberikan insentif berupa materi.
  - c. Biasa saja karena hal tersebut sudah menjadi tugas dan kewajibannya
  - d. Mendorong untuk lebih berprestasi lagi.
  - e. Memberikan ucapan selamat dan memajang hasil karyanya
4. Ketika ada suatu kebijakan pendidikan yang menjadi isu dan ramai diperbincangkan di tingkat nasional, apa yang anda lakukan;
  - a. Mencari informasi melalui media massa.
  - b. Mencari informasi dari teman sejawat
  - c. Menunggu informasi dari orang lain
  - d. Mencari informasi jika sempat
  - e. Menunggu kebijakan itu di implementasikan
5. Apa usaha anda dalam upaya dalam mengembangkan diri sehubungan dengan pelaksanaan tugas anda sebagai kepala sekolah?
  - a. Mengikuti pelatihan kepala sekolah kalau ada undangan
  - b. Mengikuti pendidikan lanjutan ke S2
  - c. Mengikuti kegiatan pada kelompok/majelis kepala sekolah
  - d. Mengikuti rapat-rapat yang dilaksanakan pada instansi terkait
  - e. Semua jawaban benar
6. ....

**Lampiran 5:Format KS-3: Penilaian Potensi Akademik  
Kepala Sekolah**

Nama Calon : .....

No. Tes : .....

Jenjang : .....

Asal Sekolah : .....

Asesor : .....

NO	KOMPONEN PENILAIAN	Dokumen Pendukung	BOBOT	SKOR		BOBOT X SKOR
				Angka	Kriteria	
1	Pengalaman Mengajar	Baca dokumen	10	5	10 tahun/lebih	
				4	8-9 tahun	
				3	6-7 tahun	
				2	4-5 tahun	
				1	3-4 tahun	
2	Prestasi sebagai Guru	Baca dokumen	20	5	Juara Nasional	
				4	Juara Propinsi	
				3	Juara Kabupaten	
				2	Juara kecamatan	
				1	Juara sekolah	
3	Pengalaman Tugas Tambahan Wali Kelas, Pustakawan, Pembina kesiswaan	Baca dokumen	20	5	10 tahun/lebih	
				4	8-9 tahun	
				3	6-7 tahun	
				2	4-5 tahun	
				1	3-4 tahun	
4	Pengalaman Tugas Kemasyarakatan	Baca dokumen	20	5	Pimp Org Tkt Kab.	
				4	Pimp Org Tkt Kec.	
				3	Pimp Org Tkt Desa	
				2	Pimp Org Tkt RW	
				1	Pimp Org TK RT	
5	Pengalaman Tugas Tabahan Wakil Kepala Sekolah	Baca dokumen	30	5	6,1 - 8 tahun/lebih	
				4	4,1 - 6 tahun	
				3	2,1 - 4 tahun	

**Lampiran 6: Format KP-1: Uji Akseptabilitas Calon Kepala Sekolah**

Nama Calon : .....

No. Tes : .....

Jenjang : .....

Asal Sekolah : .....

Asesor : .....

NO	KOMPONEN PENILAIAN	BOBOT	SKOR		BOBOT X SKOR
			Angka	Kriteria	
1	Lama masa menunggu setelah lulus Diklat Calon Kepala Sekolah	15	5	4,1 tahun/lebih	
			4	3,1-4,0 tahun	
			3	2,1-3,0 tahun	
			2	1,1-2,0 tahun	
			1	0 - 1,0 tahun	
2	Jarak Rumah – Sekolah	25	5	0 -1,0 km	
			4	1,1-2,0 km	
			3	2,1-3,0 km	
			2	3,1-4,0 km	
			1	4,1-5,0 km	
3	Prestasi terbaru dalam 1 (satu) tahun terakhir	30	5	Tingkat Nasional	
			4	Tingkat Provinsi	
			3	Tingkat Kabupaten	
			2	Tingkat Kecamatan	
			1	Tidak ada	
5	Keberterimaan dengan komunitas sekolah yang akan dipimpin	30	5	Pimp Org Tkt Kab.	
			4	Pimp Org Tkt Kec.	
			3	Pimp Org Tkt Desa	
			2	Pimp Org Tkt RW	
			1	Pimp Org TK RT	
<b>JUMLAH (1+2+3+4)/4 =</b>					

## **SALINAN**

### **PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR 6 TAHUN 2018**

**TENTANG**

### **PENUGASAN GURU SEBAGAI KEPALA SEKOLAH DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK  
INDONESIA**

Menimbang : a. bahwa guru dapat diberikan tugas sebagai kepala sekolah untuk memimpin dan mengelola sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan;

b. bahwa Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah sudah tidak sesuai dengan dinamika perkembangan pengelolaan pendidikan nasional, sehingga perlu diganti;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);

2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);

3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik

Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4941) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 107, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6058);
5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;
6. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 33);

## MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN DAN  
KEBUDAYAAN TENTANG PENUGASAN GURU SEBAGAI  
KEPALA SEKOLAH.

### BAB I

#### KETENTUAN UMUM

##### Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.
2. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, serta menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.
3. Kompetensi adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang melekat pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.
4. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah adalah penyiapan kompetensi calon Kepala Sekolah untuk memantapkan wawasan, pengetahuan, sikap, nilai, dan keterampilan dalam memimpin sekolah.
5. Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan adalah program dan kegiatan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional Kepala Sekolah yang dilaksanakan berjenjang, bertahap, dan berkesinambungan terutama untuk peningkatan manajemen, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.
6. Dinas Provinsi adalah dinas yang bertanggung jawab di bidang pendidikan di wilayah provinsi.
7. Dinas Kabupaten/Kota adalah dinas yang bertanggungjawab di bidang pendidikan di daerah kabupaten/kota.

8. Sekolah Indonesia di Luar Negeri yang selanjutnya disebut SILN adalah satuan pendidikan pada jalur formal yang diselenggarakan di luar negeri.
9. Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah yang selanjutnya disebut LPPKS adalah unit pelaksana teknis di lingkungan Direktorat Jenderal yang menangani pendidik dan tenaga kependidikan.
10. Kementerian adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.
11. Direktur Jenderal adalah direktur jenderal yang bertanggungjawab dalam pembinaan Guru dan tenaga kependidikan di lingkungan Kementerian.

## BAB II

### PERSYARATAN BAKAL CALON KEPALA SEKOLAH

#### Pasal 2

- (l) Guru dapat menjadi bakal calon Kepala Sekolah apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:
  - a. Memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah B;
  - b. Memiliki sertifikat pendidik;
  - c. Bagi Guru Pegawai Negeri Sipil memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c;
  - d. Pengalaman mengajar paling singkat 6 (enam) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/TKLB memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di TK/TKLB;
  - e. memiliki hasil penilaian prestasi kerja Guru dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;
  - f. memiliki pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah paling singkat 2 (dua) tahun;
  - g. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
  - h. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

- i. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana; dan
  - j. berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Sekolah.
- (2) Calon Kepala Sekolah di SILN selain memenuhi syarat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memenuhi persyaratan khusus sebagai berikut:
- a. berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil;
  - b. memiliki pengalaman paling singkat 4 (empat) tahun berturut-turut sebagai Kepala Sekolah;
  - c. sedang menjabat Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah atau masyarakat;
  - d. menguasai bahasa Inggris dan/atau bahasa negara tempat yang bersangkutan akan bertugas baik lisan maupun tulisan; dan
  - e. memiliki wawasan dan mampu mempromosikan seni dan budaya Indonesia.

### Pasal 3

Dalam hal guru akan diusulkan menjadi bakal calon Kepala Sekolah di daerah khusus, persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf c dan huruf d dapat dikecualikan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. memiliki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b; dan
- b. memiliki pengalaman mengajar paling sedikit 3 (tiga) tahun

### BAB III

## PENYIAPAN CALON KEPALA SEKOLAH PADA SATUAN PENDIDIKAN YANG DISELENGGARAKAN PEMERINTAH DAERAH ATAU MASYARAKAT

#### Pasal 4

- (1) Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah daerah untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun.
- (2) Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya melakukan koordinasi dengan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat untuk menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun.
- (3) Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya menyiapkan calon Kepala Sekolah untuk mengikuti pelatihan calon Kepala Sekolah berdasarkan proyeksi kebutuhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2).

#### Pasal 5

- (1) Penyiapan calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah termasuk yang akan ditugaskan di daerah khusus dilakukan melalui tahap:
  - a. pengusulan bakal calon Kepala Sekolah;
  - b. seleksi bakal calon Kepala Sekolah; dan
  - c. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah.
- (2) Penyiapan calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dilakukan melalui tahap:
  - a. penyampaian bakal calon Kepala Sekolah;
  - b. seleksi bakal calon Kepala Sekolah; dan
  - c. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah.
- (3) Penyiapan calon Kepala SILN dilakukan melalui tahap:
  - a. pengumuman penerimaan oleh Kementerian; dan
  - b. seleksi calon Kepala Sekolah.

## Pasal 6

- (1) Pengusulan bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf a dilakukan oleh:
  - a. Kepala Sekolah dapat mengusulkan Guru pada satuan pendidikannya untuk menjadi bakal calon Kepala Sekolah kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya; atau
  - b. Guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah yang memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dapat mengajukan permohonan untuk mengikuti seleksi bakal calon Kepala Sekolah kepada Kepala Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota setelah mendapat rekomendasi dari Kepala Sekolah satuan administrasi pangkal tempat guru yang bersangkutan bertugas.
- (2) Penyampaian bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf a dilakukan oleh pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya.

## Pasal 7

- (1) Seleksi bakal calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf b dan Pasal 5 ayat (2) huruf b dilakukan dalam 2 (dua) tahap yaitu:
  - a. seleksi administrasi; dan
  - b. seleksi substansi.
- (2) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a bagi bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi / Kabupaten / Kota sesuai dengan kewenangannya.
- (3) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b bagi bakal calon Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dilakukan oleh penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dan hasil seleksi administrasi dilaporkan kepada Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya.

- 4) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat
- (1) Huruf a merupakan penilaian dokumen yang meliputi:
- a. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
  - b. fotokopi sertifikat pendidik;
  - c. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir bagi Guru yang diangkat oleh pemerintah daerah;
  - d. fotokopi surat keputusan pengangkatan atau perjanjian kerja bagi Guru bukan Pegawai Negeri Sipil pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat;
  - e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan;
  - f. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dalam 2 (dua) tahun terakhir;
  - g. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf f;
  - h. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit Pemerintah;
  - i. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang;
  - j. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana; dan
  - k. surat rekomendasi dari Kepala Sekolah atau pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.
- 5) Seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilaksanakan setelah bakal calon Kepala Sekolah lolos seleksi administrasi.
- 6) Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat mengajukan bakal calon Kepala Sekolah yang dinyatakan lolos seleksi administrasi untuk mengikuti seleksi substansi kepada LPPKS dengan tembusan kepada Direktur Jenderal.
- 7) Seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b merupakan tes potensi kepemimpinan yang dilakukan oleh LPPKS.
- 8) Hasil seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (7) disampaikan oleh LPPKS kepada Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat yang

mengajukan bakal calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (6).

#### Pasal 8

- (1) Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf c dan Pasal 5 ayat (2) huruf c diikuti oleh bakal calon Kepala Sekolah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (7).
- (2) Bakal calon Kepala Sekolah yang sudah lolos seleksi substansi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diusulkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada LPPKS dengan tembusan kepada Direktur Jenderal.
- (3) LPPKS dalam hal melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat bekerjasama dengan lembaga lain yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- (4) Kerjasama dengan lembaga lain sebagaimana dimaksud pada ayat (3) harus mendapat persetujuan dari Direktur Jenderal.
- (5) LPPKS melakukan supervisi terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang dilaksanakan oleh lembaga lain.
- (6) Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibiayai oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, masyarakat, atau sumber lain yang sah dan tidak mengikat.
- (7) Bakal calon Kepala Sekolah yang dinyatakan lulus Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah diberi Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah yang ditandatangani oleh Direktur Jenderal.
- (8) Bakal calon Kepala Sekolah yang dinyatakan tidak lulus diberi kesempatan untuk mengikuti kembali Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah paling banyak 2 (dua) kali.
- (9) Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (7) merupakan salah satu syarat mengikuti proses pengangkatan menjadi Kepala Sekolah.

## Pasal 9

- (1) Pengumuman penerimaan bagi calon Kepala SILN yang dilakukan oleh Kementerian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (3) huruf a merupakan pemberitahuan dan proses pendaftaran bagi Kepala Sekolah yang memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2.
- (2) Seleksi calon Kepala SILN dilaksanakan oleh Kementerian bersama kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri bagi Kepala Sekolah yang telah mengikuti proses pendaftaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (3) Seleksi calon Kepala SILN sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi seleksi administrasi, ujian tertulis, dan wawancara.
- (4) Kementerian mengusulkan calon Kepala SILN yang lulus seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) kepada kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri.

## BAB IV

### PROSES PENGANGKATAN KEPALA SEKOLAH

## Pasal 10

- (1) Pengangkatan Kepala Sekolah dilaksanakan bagi calon Kepala Sekolah yang telah memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (7).
- (2) Proses pengangkatan calon Kepala Sekolah dilaksanakan oleh pejabat pembina kepegawaian atau pimpinan penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya setelah mendapat rekomendasi dari tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah.
- (3) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian.
- (4) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat ditetapkan oleh pimpinan penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.
- (5) Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) terdiri atas unsur sekretariat daerah, Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya, Dewan Pendidikan, dan Pengawas Sekolah.

- ⑥ Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (4) merupakan majelis pertimbangan pada penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.

#### Pasal 11

- (1) Pengangkatan dan penempatan Kepala SILN dilaksanakan oleh kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri.
- (2) Status dan hak kepegawaian bagi Kepala SILN dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### BAB V

#### PENUGASAN KEPALA SEKOLAH

#### Pasal 12

- (1) Penugasan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah termasuk di daerah khusus dilaksanakan dengan periodisasi.
- (2) Periodisasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), setiap masa periode dilaksanakan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun.
- (3) Setelah menyelesaikan tugas pada periode pertama, Kepala Sekolah dapat diperpanjang penugasannya paling banyak 3 (tiga) kali masa periode atau paling lama 12 (dua belas) tahun.
- (4) Penugasan Kepala Sekolah periode pertama pada satuan administrasi pangkal yang sama paling sedikit 2 (dua) tahun dan paling lama 2 (dua) masa periode atau 8 (delapan) tahun.
- (5) Penugasan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja setiap tahun dengan sebutan paling rendah “Baik”.
- (6) Dalam hal hasil penilaian prestasi kerja tidak mencapai dengan sebutan paling rendah “Baik”, Kepala Sekolah yang bersangkutan tidak dapat diperpanjang masa tugasnya sebagai Kepala Sekolah.
- (7) Kepala Sekolah yang tidak diperpanjang masa tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (6) dapat ditugaskan kembali sebagai Guru.
- (8) Setelah menyelesaikan tugas pada periode ketiga, Kepala Sekolah dapat diperpanjang penugasannya untuk periode keempat setelah melalui uji kompetensi.

- 9) Pelaksanaan uji kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (8) berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 10) Penugasan kembali sebagai Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (7) dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya dengan mempertimbangkan kebutuhan dan jumlah guru di wilayahnya.

### Pasal 13

- 1) Penugasan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dituangkan dalam perjanjian kerja.
- 2) Dalam hal hasil penilaian prestasi kerja kepala sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat tidak mencapai dengan sebutan paling rendah “Baik”, penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dapat memberhentikan yang bersangkutan sebagai Kepala Sekolah.
- 3) Kepala Sekolah yang tidak diperpanjang masa tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat ditugaskan kembali sebagai Guru.
- 4) Penugasan kembali sebagai Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dengan mempertimbangkan kebutuhan dan jumlah Guru pada satuan pendidikan yang bersangkutan

### Pasal 14

- (1) Penugasan Kepala SILN paling lama 3 (tiga) tahun.
- (2) Masa penugasan Kepala SILN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja setiap tahun dengan sebutan paling rendah “Baik”.
- (3) Dalam hal hasil penilaian prestasi kerja setiap tahun tidak mencapai dengan sebutan paling rendah “Baik”, maka Kepala Sekolah yang bersangkutan tidak diperpanjang masa tugasnya sebagai Kepala Sekolah pada tahun berikutnya dan dikembalikan kepada Kementerian.
- (4) Dalam hal jangka waktu penempatan Kepala SILN akan berakhir, kepala perwakilan di wilayah negara penerima atau wilayah kerja atau organisasi internasional mengajukan usulan kepala SILN pengganti kepada Kementerian dan kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri paling lambat 6 (enam) bulan sebelum jangka waktu penempatan Kepala SILN yang digantikan berakhir.
- (5) Setelah masa penugasan 3 (tiga) tahun sebagaimana dimaksud pada

ayat (1), Kepala SILN dapat diperpanjang berdasarkan usulan kepala perwakilan di wilayah negara penerima atau wilayah kerja atau organisasi internasional.

- (6) Setelah masa penugasan 3 (tiga) tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan tidak ada perpanjangan masa penugasan, kementerian yang menangani urusan pemerintahan di bidang luar negeri mengembalikan Kepala Sekolah yang bersangkutan kepada Kementerian.
- (7) Pengembalian Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dan ayat (6) dengan memperhatikan status dan hak kepegawaian Kepala Sekolah yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (8) Kepala Sekolah yang dikembalikan sebagaimana dimaksud pada ayat (7) ditempatkan kembali oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya.
- (9) Penempatan kembali oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat (8) dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan Guru dan Kepala Sekolah di wilayahnya.
- (10) Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditempatkan kembali sebagai guru oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya.
- (11) Dalam hal penempatan kembali oleh Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat (6) menjadi Kepala Sekolah, yang bersangkutan dapat langsung diangkat menjadi Kepala Sekolah.

## BAB VI

### TUGAS POKOK KEPALA SEKOLAH

#### Pasal 15

- (1) Beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.
- (2) Beban kerja Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
- (3) Dalam hal terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan, Kepala Sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.

- ④ Kepala Sekolah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokoknya.
- ⑤ Beban kerja bagi kepala sekolah yang ditempatkan di SILN selain melaksanakan beban kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (3) juga melaksanakan promosi kebudayaan Indonesia.

## BAB VII

### PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN KEPALA SEKOLAH

#### Pasal 16

- ① Kepala Sekolah harus membuat perencanaan dan melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.
- ② Pengembangan keprofesian berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.

## BAB VIII

### PEMBINAAN KARIR KEPALA SEKOLAH

#### Pasal 17

Pembinaan karir Kepala Sekolah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## BAB IX

### PENILAIAN PRESTASI KERJA KEPALA SEKOLAH

#### Pasal 18

- ① Penilaian prestasi kerja Kepala Sekolah dilakukan secara berkala setiap tahun.
- ② Penilaian prestasi kerja Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku, serta kehadiran.
- ③ Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh atasan langsung sesuai dengan kewenangannya meliputi komponen sebagai berikut:

- a. hasil pelaksanaan tugas manajerial;
  - b. hasil pengembangan kewirausahaan;
  - c. hasil pelaksanaan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan;
  - d. hasil pelaksanaan Pengembangan Profesi Berkelanjutan; dan
  - e. tugas tambahan di luar tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1).
- ④ Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan berbasis bukti fisik peningkatan mutu 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
- ⑤ Dalam melaksanakan Penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3), kepala Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dapat dibantu oleh pengawas sekolah.

## BAB X

### PEMBERHENTIAN TUGAS KEPALA SEKOLAH

#### Pasal 19

- ① Kepala Sekolah dapat diberhentikan dari penugasan karena:
- a. mengundurkan diri;
  - b. mencapai batas usia pensiun Guru;
  - c. diangkat pada jabatan lain;
  - d. tidak mampu secara jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan kewajibannya;
  - e. dikenakan sanksi hukum berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap;
  - f. hasil penilaian prestasi kerja tidak mencapai dengan sebutan paling rendah “Baik”;
  - g. tugas belajar 6 (enam) bulan berturut-turut atau lebih;
  - h. menjadi anggota partai politik;
  - i. menduduki jabatan negara; dan/atau
  - j. meninggal dunia

- ② Kepala Sekolah yang diberhentikan berdasarkan sebab sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f, huruf g, dan huruf i dapat diangkat kembali sebagai Guru.
- ③ Dalam hal kepala sekolah yang diberhentikan sebagai Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah dan kembali menjalankan tugas dan fungsi sebagai Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (2) harus melalui program orientasi.
- ④ Pemberhentian Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian atau penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya.
- ⑤ Program orientasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur lebih lanjut dalam peraturan Direktur Jenderal.

#### Pasal 20

Kepala Sekolah tidak dapat merangkap sebagai pelaksana tugas jabatan lain lebih dari 6 (enam) bulan berturut-turut.

### BAB XI

#### KETENTUAN PERALIHAN

#### Pasal 21

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku:

- a Kepala Sekolah yang sedang menjabat tetap melaksanakan tugas sebagai Kepala Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b Pada saat Peraturan Menteri ini berlaku, masa tugas Kepala Sekolah yang sedang menjabat sebagaimana dimaksud dalam huruf a, masa tugasnya mengikuti ketentuan dalam Peraturan Menteri ini;
- c Kepala Sekolah yang sedang menjabat sebagaimana dimaksud dalam huruf a akan dinilai prestasi kerjanya sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18.
- d Guru yang pernah ditugaskan sebagai Kepala Sekolah sebelum berlakunya Peraturan Menteri ini, masa penugasannya tidak dihitung sebagai masa penugasan berdasarkan Peraturan Menteri ini;
- e Kepala Sekolah yang sedang menjabat sebagaimana dimaksud dalam huruf a yang belum memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (7). wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan penguatan

Kepala Sekolah;

- f Kepala Sekolah yang tidak lulus pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam huruf e diberi kesempatan untuk mengikuti kembali pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah paling banyak 2 (dua) kali;
- g Kepala Sekolah yang mengikuti pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam huruf f, namun tetap dinyatakan tidak lulus maka diberhentikan sebagai Kepala Sekolah berdasarkan usulan Direktur Jenderal kepada kepala Dinas Pendidikan atau penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya;
- h pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam huruf e dilaksanakan oleh LPPKS atau lembaga lain yang telah bekerjasama dengan LPPKS berdasarkan persetujuan dari Direktorat Jenderal yang menangani pendidik dan tenaga kependidikan;
- i Kepala Sekolah yang telah bertugas pada satu satuan administrasi pangkal selama lebih dari 8 (delapan) tahun, Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota harus memutasi Kepala Sekolah yang bersangkutan ke satuan pendidikan lain paling lama 2 (dua) tahun sejak Peraturan Menteri ini diundangkan.
- j Pelaksanaan uji kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (9) bagi Kepala Sekolah yang sedang menjabat akan dilakukan paling lama 1 (satu) tahun sejak Peraturan Menteri ini diundangkan.

## BAB XII KETENTUAN PENUTUP

### Pasal 22

Ketentuan Peraturan Menteri ini tidak berlaku bagi Kepala Sekolah yang bertugas pada Satuan Pendidikan Kerja Sama.

### Pasal 23

Ketentuan lebih lanjut mengenai penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah diatur dalam petunjuk teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.

### Pasal 24

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Guru yang diberi Tugas Tambahan sebagai Kepala Sekolah/Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 527), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 25

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal 22 Maret 2018

MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK  
INDONESIA,

TTD.

MUHADJIR EFFENDY

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 9 April 2018

DIREKTUR JENDERAL

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN KEMENTERIAN HUKUM  
DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA,

TTD.

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2018 NOMOR 486.

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Biro Hukum dan Organisasi  
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan,

TTD.

Dian Wahyuni  
NIP 196210221988032001

