

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pendidikan

Manajemen berasal dari kata kerja “*manage*”. Kata ini, menurut kamus The Random House Dictionary of the English Language, *College Edition*, berasal dari bahasa Italia “*manegg (iare)*” yang bersumber pada perkataan Latin “*manus*” yang berarti “*tangan*”.

Menurut Malayu dalam Daryanto (2013:40) mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Terry dalam Daryanto (2013:41) bahwa manajemen adalah proses, yakni aktivitas yang terdiri dari empat subaktivitas yang masing-masing merupakan fungsi fundamental.

Dengan demikian, disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan serta evaluasi yang dilakukan pihak pengelola organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Para ahli juga telah mengemukakan beberapa pendapat tentang pengertian manajemen pendidikan. Ngalim Purwanto sebagaimana dalam Kurniadin (2012:117), mengungkapkan beberapa pengertian administrasi pendidikan.

- 2.1.1 Administrasi pendidikan adalah cara bekerja dengan orang-orang didalam rangka usaha mencapai tujuan pendidikan yang efektif, yang berarti mendatangkan hasil yang baik, tepat dan benar sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
- 2.1.2 Administrasi pendidikan dapat juga diartikan sebagai pelaksanaan pemimpin yang mewujudkan aktivitas kerja sama yang efektif bagi tercapainya tujuan pendidikan.
- 2.1.3 Administrasi pendidikan adalah semua kegiatan sekolah dari yang meliputi usaha-usaha besar, seperti mengenai perumusan *policy*, pengarahan usaha, koordinasi, konsultasi, korespondensi, kontrol perlengkapan, dan seterusnya sampai kepada usaha-usaha kecil dan sederhana, seperti menjaga sekolah dan sebagainya.

2.2 Perencanaan Pendidikan

Menurut Kurniadin (2012:139) perencanaan pada dasarnya adalah sebuah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan mempunyai peran sangat penting dan utama, bahkan yang pertama diantara fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Menurut Syaefudin (2009:12) perencanaan pendidikan adalah suatu proses intelektual yang berkesinambungan dalam menganalisis, merumuskan dan menimbang serta memutuskan dengan keputusan yang diambil harus mempunyai konsistensi (taat asas) internal dan berhubungan secara sistematis dengan keputusan-keputusan lain, baik dalam bidang-bidang itu bangunan, dan tidak ada batas waktu untuk satu jenis kegiatan, serta tidak harus selalu satu kegiatan mendahului dan didahului oleh kegiatan lain.

Menurut Handoko dalam Kurniadin (2012:140) mendefinisikan perencanaan sebagai (1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi; (2) penentuan strategi, kebijakan, proyek program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Menurut Daryanto (2013:45) mengatakan perencanaan merupakan suatu tindakan merumuskan apa, bagaimana, siapa, dan bilamana sesuatu kegiatan akan dilakukan. Kategori perilaku ini termasuk membuat keputusan mengenai sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi, sumber-sumber daya, menunjukan tanggung jawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan. Perencanaan sering disebut juga sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Oleh karena itu perencanaan yang baik hendaknya memperhatikan sifat-sifat kondisi yang akan datang, dimana keputusan dan tindakan efektif dilaksanakan. Itulah sebabnya berdasarkan kurun waktunya dikenal perencanaan

tahunan atau rencana jangka pendek (kurang dari lima tahun), rencana jangka menengah/sedang (5-10 tahun), dan rencana jangka panjang (diatas 10 tahun).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan pendidikan bukan hanya sebagai pola dasar melainkan juga merupakan petunjuk dalam pengambilan keputusan tentang cara mencapai tujuan itu. Oleh karena itu, perencanaan pendidikan tidak terhenti pada saat tersusunnya dan disetujuinya rencana itu oleh pengambil keputusan, tetapi erat hubungannya dengan saat implementasinya.

2.3 Falsafah Perencanaan Pendidikan

Menurut Kurniadin (2012:149) Terjadi pergeseran falsafah dalam perencanaan, yaitu dari perencanaan yang didasarkan pada falsafah *creating the from the past* atau *forward* ke falsafah baru, yaitu *creating the future from the future* atau *plan backward*.

Perencanaan yang menggunakan falsafah *creating the future from the past* menggunakan anggapan bahwa apa yang terjadi di masa lalu akan terjadi kembali di masa yang akan datang sehingga jika organisasi malaukukan studi atas pola peristiwa masa lalu, pola peristiwa di masa lalu tersebut diharapkan berulang kembali di masa depan. Dalam perencanaan, pola kejadian di masa lalu diproyeksikan ke masa depan untuk menggambarkan apa yang diperkirakan akan terjadi di masa depan. Falsafah yang demikian agaknya kurang menjanjikan sebab di era yang penuh dengan ketidakpastian ini, peristiwa-peristiwa kadang tidak terkait dengan kondisi masa lalu. Oleh karenanya, perencanaan dengan falsafah

creating the future from the past kurang menjajikan masa depan karena keterputusan masa lalu dengan masa depan.

Falsafah perencanaan *creating the future from the future* mendasarkan keyakinan pada *charting the uncharted world* (membuat peta pada dunia yang tak berpet). Perencanaan dimulai dari pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan makro, kemudian dilakukan analisis untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (eksternal-internal), merumuskan visi, misi, tujuan dan menentukan rencana tindakan (*action plan*). Perencanaan dengan falsafah *creating the future from the future* pada intinya adalah usaha penerjemah visi, misi, dan tujuan (*goal*) organisasi yang dilakukan dengan proses analisis internal-eksternal, *trendwatching*, *envisioning*, dan pemilihan strategi dalam aksi tindakan.

2.4 Ruang Lingkup Perencanaan

Ruang lingkup perencanaan dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu dimensi waktu, dimensi spesial, dan dimensi tingkatan teknis perencanaan. Ketiga dimensi ini saling terkait antara satu dan lainnya. Penjelasan mengenai ketiga dimensi dalam ruang lingkup perencanaan tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Dimensi Ruang Lingkup Perencanaan

No	Dimensi Perencanaan	Ruang Lingkup	Keterangan
1	Dimensi waktu	Perencanaan Jangka Panjang (<i>Long Term Planning</i>)	Biasannya berjangka waktu 10 tahun keatas. Pada perencanaan ini belum ditampilkan sasaran sasaran kuantitatif, tetapi lebih kepada proyeksi atau perspektif atas keadaan ideal yang diinginkan dan pencapaian tujuan yang bersifat fundamental.
		Perencanaan Jangka Menengah (<i>Medium Term Planning</i>)	Perencanaan ini biasanya berjangka waktu 3 sampai 8 tahun. Di Indonesia biasanya 5 tahun. Perencanaan jangka menengah ini merupakan penjabaran dari perencanaan jangka panjang. Meski perencanaan jangka menengah ini masih bersifat umum, sudah ditampilkan sasaran-sasaran yang diproyeksikan secara kuantitatif.
		Perencanaan Jangka Pendek (<i>Short Term Planning</i>)	Perencanaan yang jangka waktunya kurang maksimal satu tahun. Perencanaan jangka pendek tahunan.
2	Dimensi Spesial (terkait dengan ruang dan batasan wilayah)	Perencanaan Nasional	Sebuah proses penyusunan perencanaan yang berskala nasional.
		Perencanaan Regional	Perencanaan antar sektor dan hubungan antar sektor dalam suatu wilayah (daerah). Perencanaan ini juga sering disebut dengan perencanaan daerah atau wilayah.
		Perencanaan Tata Ruang	Perencanaan yang mengupayakan pemanfaatan fungsi kawasan tertentu, mengembangkannya secara seimbang baik secara ekologis, geografis maupun demografis.
3	Dimensi tingkatan teknis perencanaan	Perencanaan Makro	Perencanaan tentang ekonomi dan non-ekonomi secara internal dan eksternal.
		Perencanaan Mikro	Perencanaan yang disusun dan

			disesuaikan dengan kondisi otonomi daerah bidang pendidikan.
		Perencanaan Sektor	Kumpulan program-program dan kegiatan pendidikan yang mempunyai persamaan ciri-ciri dan tujuan.
		Perencanaan Proyek	Perencanaan operasional yang menyangkut operasionalisasi kebijakan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan sasaran sektor dan tujuan pembangunan.

Sumber: Suhadirman (2012:80)

2.5 Unsur Perencanaan Pendidikan

Menurut Sarbini (2011:29) ada beberapa unsur penting yang terkandung dalam perencanaan pendidikan, sebagai berikut:

2.5.1 Penggunaan analisis yang bersifat rasional dan sistematis dalam perencanaan pendidikan, yang menyangkut metodologi dalam perencanaan. Perencanaan pendidikan telah berkembang dengan berbagai pendekatan dan metodologinya yang cukup kompleks dan rumit, antara lain; model pendekatan *social demand*, *man power*, *cost benefit*, *strategi*, dan *comprehensive*.

2.5.2 Proses pembangunan dan pengembangan pendidikan, artinya bahwa perencanaan pendidikan dilakukan dalam rangka reformasi pendidikan, yaitu suatu proses dari status sekarang menuju status perkembangan pendidikan yang dicita-citakan. Perencanaan merupakan suatu momen kegiatan dalam proses yang kontinu.

- 2.5.3 Prinsip efektivitas dan efisiensi, artinya dalam perencanaan pendidikan itu, pemikiran secara ekonomis sangat menonjol, misalnya dalam hal penggalan sumber pembiayaan pendidikan, alokasi biaya, hubungan pendidikan dengan tenaga kerja, hubungan pengembangan pendidikan dengan pertumbuhan ekonomi.
- 2.5.4 Kebutuhan dan tujuan peserta didik dan masyarakat (lokal, regional, nasional, dan internasional); artinya perencanaan pendidikan itu mencakup aspek internal dan eksternal dari keorganisasian sistem pendidikan itu sendiri.
- 2.5.5 Tujuan pembangunan nasional bangsa yang akan mengambil keputusan dalam rangka kebijaksanaan nasional dalam bidang pendidikan. Target yang hendak dicapai dengan meletakkan tujuan pendidikan nasional, dan berarti cara menyampaikannya pun, memengaruhi di dalamnya. Misalnya, waktu pelaksanaan, pertahanan, taktis, dan strategi dalam meletakkan jalur kebijakan ke mana akan dibawa pendidikan itu.

Dari berbagai rumusan tentang perencanaan pendidikan dapat dimaklumi bahwa masalah yang menonjol adalah proses untuk menyiapkan konsep keputusan yang akan dilaksanakan pada masa depan. Untuk jenis masyarakat, kepemimpinan politik, intelektual dan sosial yang bagaimana, atau untuk jenis kemampuan-kemampuan tenaga kerja apa pendidikan diarahkan? Semakin tajam dapat melihat jauh ke masa depan, semakin jelas arah tujuan seseorang. Rencana jangka panjang

atau perspektif yang dapat menemukan dan menjelaskan arah dan garis-garis besar adalah suatu alat yang sangat berguna.

2.6 Tipe-tipe Perencanaan

Ada beberapa tipe perencanaan dalam pendidikan yaitu:

2.6.1 Tipe Perencanaan dari Segi Waktu

Ditinjau dari segi waktu, ada tiga tipe perencanaan, yaitu perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Perencanaan jangka panjang minimum untuk 10 tahun, jangka menengah di atas 1 tahun sampai 5 tahun, dan jangka pendek maksimal untuk 1 tahun. Di Indonesia, perencanaan tipe ini disamakan dengan program pelita. Jangka penjangnya ialah sekitar 5 sampai 6 pelita, yaitu 25 sampai dengan 30 tahun, sebagai rambu-rambu untuk tinggal landas. Perencanaan jangka menengah ialah 5 tahun, yaitu satu pelita.

2.6.2 Tipe perencanaan dari segi ruang lingkup

Perencanaan dari segi ruang lingkup dapat dibagi menjadi tiga tipe yaitu, perencanaan makro, meso dan mikro. Perencanaan makro adalah perencanaan yang mencakup pendidikan seluruh bangsa, sedangkan perencanaan meso mencakup wilayah tertentu, dan perencanaan mikro adalah hanya mencakup satu lembaga pendidikan atau sekelompok lembaga yang hampir sama dan berdekatan tempatnya.

2.6.3 Tipe perencanaan dari segi sifat

Dari segi sifat, perencanaan dapat dibagi menjadi dua yaitu, perencanaan strategi dan perencanaan operasional. Perencanaan strategi adalah berkaitan dengan kebijakan yang diambil, pendekatan yang dipakai, kebutuhan, misi, dan tujuan yang ingin dicapai. Adapun perencanaan operasional adalah berkaitan dengan usaha yang dipakai untuk merealisasi perencanaan strategi atau tujuan perencanaan tersebut.

2.7 Model-model Perencanaan Pendidikan

Menurut Nanang Fattah dalam Kurniadin (2012:176) terdapat beberapa model perencanaan dalam pendidikan antara lain sebagai berikut:

2.7.1 Model Perencanaan Komprehensif

Model ini terutama digunakan untuk menganalisis perubahan-perubahan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan. Di samping itu, model ini juga berfungsi sebagai satu patokan dalam menjabarkan rencana-rencana yang lebih spesifik ke arah tujuan-tujuan yang lebih luas.

2.7.2 Model Target *Setting*

Model ini diperlukan dalam upaya melaksanakan proyeksi ataupun memperkirakan tingkat perkembangan dalam kurun waktu tertentu. Dalam persiapannya, diperlukan model-model untuk menganalisis demografis dan proyeksi penduduk, model untuk memproyeksikan

enrolmen (jumlah siswa terdaftar) sekolah, dan model memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja.

2.7.3 Model *Costing* (Pembiayaan)

Model ini sering digunakan untuk menganalisis proyek-proyek dalam kriteria efisien dan efektivitas ekonomis. Dengan model ini, dapat diketahui proyek yang paling fleksibel dan memberikan suatu perbandingan yang paling baik di antara proyek-proyek yang menjadi alternatif penanggulangan masalah yang dihadapi. Penggunaan model ini dalam pendidikan didasarkan pada pertimbangan bahwa pendidikan itu tidak terlepas dari masalah pembiayaan. Dengan sejumlah biaya yang dikeluarkan selama proses pendidikan, diharapkan dalam kurun waktu tertentu dapat memberikan benefit tertentu.

2.7.4 Model PBBS (*Planning, Programming, Budgeting System*)

Memandang bahwa perencanaan, penyusunan program, dan penganggaran dipandang sebagai suatu sistem yang tak terpisahkan satu sama lainnya.

2.8 Kedudukan Ramalan Dalam Perencanaan

Peramalan adalah penggunaan data atau informasi untuk menentukan kejadian pada masa depan, dalam bentuk perhitungan atau prakiraan dari data yang laludan informasi lainnya untuk penelitian terlebih dahulu prakiraannya.

Menurut Heizer dan Render dalam Syaefuddin (2006:136) Peramalan (forecasting) adalah seni atau ilmu untuk memperkirakan kejadian dimasa depan.

Sedangkan menurut Tim pengembangan Laboratorium Manajemen Menengah (2008 : 12) *Forecasting* diartikan sebagai kegiatan analisis untuk memperkirakan magnitude dan direction perubahan suatu variabel ekonomi bisnis (permintaan barang dan jasa) dimasa datang berdasarkan *past data dan present data*.

Adapun tahapan-tahapan dalam suatu peramalan yaitu : (1) Pengumpulan data: Pengumpulan data dan menyarankan penting nya perolehan data yang sesuai dengan meyakinkan kebenarannya. (2) Pemadatan atau pengurangan data: Pemadatan atau pengurangan data, seringkali diperlukan karena mungkin saja terjadi kelebihan data dalam proses peramalan, atau sebaliknya terlalu sedikit. Beberapa data mungkin tidak relevan dengan masalah dan hal ini dapat mengurangi keakuratan peramalan.

Dalam merencanakan sesuatu, tidak boleh atas dasar angan-angan belaka, tetapi harus didasari oleh data tentang keadaan lingkungan dan lembaga beserta dengan berbagai kecenderungannya. Kecenderungan itulah yang merupakan ramalan. Di atas informasi inilah, dibuat suatu program untuk mengantisipasi lingkungan dengan kecenderungan tersebut. Program tersebut merupakan konsep perencanaan.

Robbins, sebagaimana dalam Sarbini (2011:78), menempatkan ramalan dalam proses perencanaan pada *oportunities/events* atau kegiatan-kegiatan yang

dibangun dalam rangka merupakan program yang direncanakan. Suatu program baru untuk membuat organisasi pendidikan tetap hidup dan maju tidak tergilas oleh perubahan lingkungan atau zaman.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa ramalan/*forecasting* itu ada dalam perencanaan pendidikan. Ia ada sebelum dan pada saat pembentukan program-program baru. Program ini kemudian dianalisis secara sistem untuk mendapatkan bagian-bagiannya yang lebih kecil dan terkecil. Setelah itu, barulah penyelesaian program-program dipikirkan.

2.9 Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

Menurut Wahjosumidjo (2011:84) mengatakan kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.

Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan: pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab dan teori H. Mintzberg.

2.9.1 Pengangkatan

Sebagai pejabat formal pengangkatan seorang kepala sekolah harus didasarkan atas prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku. Prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku dirancang dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia. Prosedur pengangkatan memberikan petunjuk tentang sumber dari mana calon kepala sekolah dicalonkan:

- 2.9.1.1 Siapa yang harus mencalonkan mulai dari tingkat sekolah, kabupaten, provinsi sampai pada tingkat pusat.
- 2.9.1.2 Instansi-instansi terkait mana saja yang terlibat dalam proses pencalonan tersebut.

Sedang peraturan-peraturan yang dimaksud lebih ditekankan pada persyaratan atau kriteria yang perlu dipenuhi oleh para calon. Ada klasifikasi persyaratan yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 2.9.1.1 Bersifat administratif yang meliputi:
 - 2.9.1.1.1 Usia minimal dan maksimal
 - 2.9.1.1.2 Pangkat
 - 2.9.1.1.3 Masa kerja
 - 2.9.1.1.4 Pengalaman
 - 2.9.1.1.5 Berkedudukan sebagai tenaga fungsional guru.
- 2.9.1.2 Bersifat akademis, yaitu latar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki oleh calon.

2.9.1.3 Kepribadian

2.9.1.3.1 Bebas dari perbuatan tercela

2.9.1.3.2 Loyal kepada Pancasila dan pemerintah.

2.9.2 Pembinaan

Selama menduduki jabatan kepala sekolah, dalam rangka pembinaan kepada para kepala sekolah selaku pejabat formal yaitu:

2.9.2.1 Diberikan gaji serta penghasilan dan pendapatan lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2.9.2.2 Memperoleh kedudukan dalam jenjang kepangkatan tertentu.

2.9.2.3 Memperoleh hak kenaikan gaji atau kenaikan pangkat.

2.9.2.4 Memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2.9.2.5 Memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri.

2.9.2.6 Memperoleh penghargaan yang lain atau fasilitas.

2.9.2.7 Dapat diberi teguran atau peringatan oleh atasannya karena sikap, perbuatan serta perilakunya yang dirasakan dapat mengganggu tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah.

2.9.2.8 Dapat dimutasikan atau diberhentikan dari jabatan kepala sekolah karena hal-hal tertentu.

2.9.3 Tugas dan tanggung jawab

Sebagai seorang pejabat formal, kepala sekolah mempunyai tugas tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait dan kepada bawahan.

2.10 Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Menurut Wahjosumidjo (2011:94) manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.10.1 Proses, adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencari tujuan yang telah direncanakan.

Kegiatan-kegiatan tersebut:

2.10.1.1 Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.

2.10.1.2 Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu mengimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam

mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

2.10.1.3 Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial.

2.10.1.4 Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan.

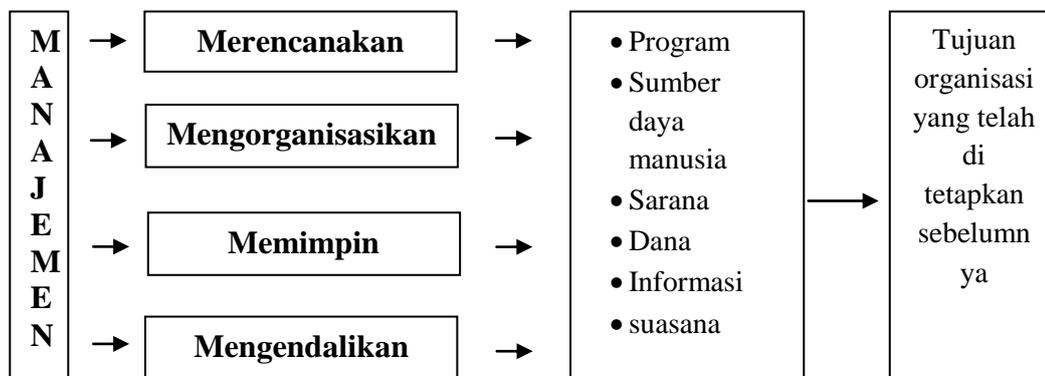
2.10.2 Sumber daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.

2.10.3 Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berarti bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Tujuan ini bersifat khusus dan unik. Namun, apa pun tujuan spesifik dari organisasi tertentu, manajemen adalah merupakan proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat dicapai.

Sesuai dengan uraian James dalam buku Wahjosumidjo (2011:95), manajemen sekolah sebagai suatu proses dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Manajemen Sekolah



Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut James dalam Wahjosumidjo (2011:96), ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa para manajer:

2.10.1 Berkerja dengan, dan melalui orang lain,

2.10.2 Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan,

- 2.10.3 Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan,
- 2.10.4 Berpikir secara realistik dan konseptual,
- 2.10.5 Juru penengah,
- 2.10.6 Seorang politisi,
- 2.10.7 Seorang diplomat,
- 2.10.8 Pengambil keputusan yang sulit.

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh James tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apa pun, termasuk kepala sekolah sehingga kepala sekolah yang berperan mengelola kegiatan sekolah harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi dalam perilaku sehari-hari. Walaupun pada pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya manusia, seperti para guru, staf, siswa, orang tua siswa, dana, sarana serta suasana dan faktor lingkungan di mana sekolah itu berada.

2.11 Kepala Sekolah Sebagai Seorang Pemimpin

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemampuan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Dengan uraian menurut Koontz (1980:662) kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:

2.11.1 Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.

2.11.2 Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

2.12 Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Arti atau definisi pendidikan secara klasikal dapat digali dari berbagai sumber, antara lain sebagai berikut:

2.12.1 Pendidik, adalah orang yang mendidik. Sedang mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenal akhlak dan kecerdasan pikiran sehinggal pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

2.12.2 *Educator, person whose work is to educate others; teacher or a specialist in the science of education; authority on educational problem, theories and methods.*

Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

- 2.12.1 Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- 2.12.2 Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan.
- 2.12.3 Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
- 2.12.4 Artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

2.13 Kepala Sekolah Sebagai Staf

Seorang kepala sekolah melakukan tugas-tugas staf, artinya seseorang yang bertugas membantu atasan dalam proses pengelolaan organisasi. Pengertian membantu atasan, mengandung arti memberikan saran, pendapat, pertimbangan serta nasihat dalam:

- 2.13.1 Merencanakan dan mengendalikan kegiatan
- 2.13.2 Pengambilan keputusan dan kegiatan manajemen yang lain
- 2.13.3 Memecahkan masalah yang dihadapi
- 2.13.4 Mengkoordinasikan kegiatan operasional
- 2.13.5 Melakukan penilaian.

Tugas-tugas sebagai staf kepala sekolah hanya dapat berhasil efektif, apabila setiap kepala sekolah menyadari dan memahami peranannya sebagai staf, serta mampu mewujudkan dalam perilaku dan perbuatan, macam-macam persyaratan pemimpin dan sebagai staf, yang mencakup butir-butir nilai sebagai berikut:

- 2.13.1 Memiliki kualitas umum kepemimpinan
- 2.13.2 Memiliki persyaratan khusus kepemimpinan
- 2.13.3 Menguasai teknik pengendalian
- 2.13.4 Pandai menyesuaikan diri
- 2.13.5 Taat pada norma, etika, dan hierarki organisasi
- 2.13.6 Mampu menciptakan suasana keterbukaan
- 2.13.7 Bersifat terbuka terhadap kritik
- 2.13.8 Menguasai situasi dan kondisi bawahan
- 2.13.9 Kemampuan mengendalikan diri
- 2.13.10 Menguasai kemampuan menganalisis situasi
- 2.13.11 Memiliki keahlian khusus
- 2.13.12 Taat pada hubungan dan tata kerja yang berlaku
- 2.13.13 Loyal terhadap birokrasi yang berlaku
- 2.13.14 Kemauan berkerja keras
- 2.13.15 Selalu memiliki optimisme.

2.14 Kinerja Kepala Sekolah

2.14.1 Pengertian Kinerja Kepala Sekolah

Menurut Suhadirman (26:2012) Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja harus dikelola dengan baik, kaitannya dengan pengelolaan kinerja, ada tiga model manajemen kinerja, yaitu:

2.14.1.1 Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja organisasi.

2.14.1.2 Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja karyawan.

2.14.1.3 Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengintegrasikan pengelolaan organisasi dan kinerja karyawan.

Dengan kata lain kinerja kepala sekolah adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki kepala sekolah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di sekolah yang dipimpinnya.

2.14.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Sebagaimana telah diuraikan di muka, kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi

yang kompleks antara lingkungan dengan sejumlah individu dalam organisasi. Dengan kata lain kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Efisiensi dan efektivitas pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Banyak faktor yang akan mempengaruhi kinerja individu. Faktor-faktor itu diantaranya faktor fisik dan non fisik. Yang termasuk faktor fisik misalnya lingkungan tempat bekerja, upah, pimpinan, karyawan lainnya, dan sebagainya. Yang termasuk faktor non fisik yaitu kondisi-kondisi yang melekat dengan sistem manajemen perusahaan.

2.15 Rekrutmen Kepala Sekolah

2.15.1 Pengertian Rekrutmen

Menurut Suhadirman (2012:83) mengatakan pada hakikatnya rekrutmen merupakan proses untuk mendapatkan petawai yang bermutu. Di dalam konteks sekolah yang dimaksud pegawai, yaitu kepala sekolah , guru dan staf. Oleh karena itu, rekrutmen harus dijalankan dengan baik, sesuai dengan aturan yang berlaku. Terkait dengan pentingnya rekrutmen, menurut Castetter dalam Suhadirman (2012:83) menyatakan pendapatnya sebagai berikut: proses rekrutmen memegang peranan penting dalam menciptakan keefektifan sistem sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program perekrutan yang didesain secara baik akan menghasilkan komitmen kepegawaian yang lebih baik, produktivitas, dan

kualitas kerja yang lebih tinggi. Proses rekrutmen yang baik juga akan berpengaruh terhadap upaya mempersiapkan pemimpin yang akan datang, karier, kesuksesan para pegawai, dapat memecahkan masalah dan melakukan pembaharuan. Sebaliknya, sistem rekrutmen yang tidak direncanakan dengan baik sering menimbulkan berbagai permasalahan seperti salah penempatan posisi, kinerja yang tidak efektif, supervisi yang tidak semestinya, kemangkiran, dan melakukan anti organisasi.

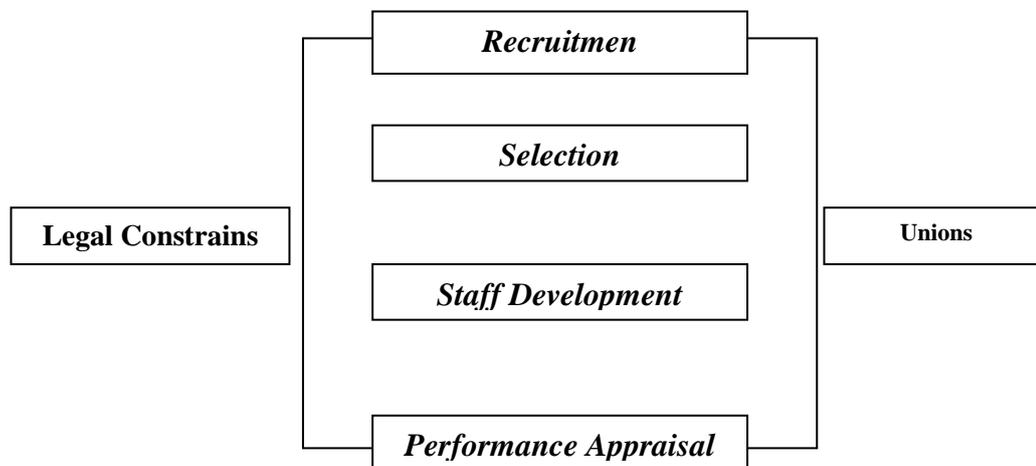
Berdasarkan konsep diatas, jelas bahwa jika ingin menghasillkan kepala sekolah yang memiliki komitmen terhadap tugas, produktivitas, dan kualitas kerja yang tinggi, harus diawali dari sistem perekrutan yang baik. Dalam konteks ini menurut Schuller dalam terjemahan Yahya dalam Suhadirman (2012:84) menyatakan tujuan rekrutmen yaitu untuk menyediakan orang-orang yang memiliki potensi sesuai dengan yang dibutuhkan. Tujuan khususnya sebagai berikut:

- 2.15.2 Memenuhi kebutuhan organisasi pada masa sekarang dan akan datang dalam hubungannya dengan perencanaan sumber daya manusia dan analisis pekerjaan.
- 2.15.3 Meningkatkan mutu orang yang berkualifikasi dengan biaya minimal.
- 2.15.4 Meningkatkan rasio sukses dari proses seleksi dengan mengurangi jumlah orang yang tidak berkualitas atau terlalu berkualitas.
- 2.15.5 Untuk membantu kemungkinan pekerja setelah diseleksi akan meninggalkan organisasi hanya dalam waktu yang singkat.

- 2.15.6 Untuk menemukan tanggung jawab organisasi dalam pelaksanaan program dan kewajiban legal dan sosial.
- 2.15.7 Memulai mengidentifikasi dan menyiapkan calon pekerja potensial yang tepat untuk mendapatkan pekerjaan.
- 2.15.8 Untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan individu untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
- 2.15.9 Mengevaluasi efektivitas berbagai teknis dan lokasi tempat rekrutmen dari semua calon pekerja.

2.15.2 Rekrutmen Kepala Sekolah

Menurut Suhadirman (84:2012) Rekrutmen kepala sekolah pada dasarnya termasuk pada proses manajemen sumber daya manusia. Sama halnya dengan rekrutmen sumber daya manusia pada sebuah perusahaan atau instansi pemerintah lainnya, yaitu bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang lebih baik. Lebih lanjut menurut Lunenburg dan Irby dalam Suhadirman (85:2012) manajemen sumber daya manusia itu menempuh beberapa tahapan, yaitu (1) *recruitment*, (2) *selection*, (3) *staff development*, dan (4) *performance appraisal*.



Sumber: Suhadirman (85:2012)

Gambar 2.2
Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen harus direncanakan dengan baik agar benar-benar dapat menghasilkan pegawai yang baik. Menurut Bernardin dalam Suhadirman (86:2012) ada dua faktor yang harus diperhatikan dalam membuat perencanaan rekrutmen pegawai, yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal terdiri atas (1) lingkungan yang legal, (2) pasar tenaga kerja, (3) lingkungan bisnis. Lingkungan legal meliputi (1) hukum federal, (2) hukum negara, dan (3) pesanan pemerintah. Pasaran tenaga kerja mencakup adanya personel yang memiliki dan tidak memiliki kemampuan atau keahlian. Lingkungan bisnis meliputi tingkat kompetisi dan kecepatan perubahan kemajuan teknologi. Faktor internal terdiri atas (1) rencana bisnis strategis, (2) perencanaan operasional, (3) perencanaan sumber daya manusia. Rencana strategis meliputi (1) filosofis perusahaan, (2) penelitian lingkungan, (3) penilaian kekuatan dan kelemahan organisasi, dan (4) pengembangan sasaran bisnis strategis. Perencanaan operasional mencakup

rencana-rencana yang spesifik untuk pertumbuhan kemahiran, dan perbedaan-perbedaan. Perencanaan sumber daya manusia meliputi (1) proyeksi kebutuhan staf, (2) tersedianya proyeksi staf, (3) rekonsiliasi yang meramalkan adanya kebutuhan-kebutuhan, (4) formulasi untuk merencanakan aksi rekrutmen tenaga kerja baru, pemberhentian sementara, penarikan kembali insentif yang mengundurkan diri, dan peningkatan produktivitas.

Selama ini rekrutmen kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah Madrasah. Menurut Permendiknas tersebut kepala sekolah harus memiliki kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum yang hanya dimiliki kepala sekolah sebagai berikut:

- 2.15.1 Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- 2.15.2 Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- 2.15.3 Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali taman kanak-kanak atau TK/RA memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun di TK/RA.

- 2.15.4 Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagin non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Proses prekrutan kepala sekolah berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010 sebagai berikut:

- 2.15.1 Calon kepala sekolah/madrasah direkrut dari guru yang telah memenuhi persyaratan umum.
- 2.15.2 Calon kepala sekolah/madrasah direkrut melalui pengusulan oleh kepala sekolah/madrasah atau pengawas yang bersangkutan kepada dinas provinsi/kabupaten/kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor kementerian agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya.

Masih menurut peraturan yang sama, yang berhak menyeleksi administratif dan akademik, yaitu (1) Dinas Provinsi, (2) Dinas Kabupaten/Kota, (3) Kantor Wilayah Kementerian Agama, (4) Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Seleksi administratif dilakukan melalui penilaian kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti bahwa calon kepala sekolah bersangkutan telah memenuhi persyaratan umum. Seleksi akademik dilakukan melalui penilaian potensi kepemimpinan dan penguasaan awal terhadap kompetensi kepala sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya guru yang telah lulus seleksi calon kepala sekolah harus mengikuti program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah di lembaga terakreditasi.

Akreditasi terhadap lembaga penyelenggara program penyiapan calon kepala sekolah dilaksanakan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan oleh menteri.

Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah merupakan kegiatan pemberian pengalaman pembelajaran teoritik maupun praktik yang bertujuan untuk menumbuhkembangkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah dilaksanakan dalam kegiatan tatap muka dalam kurun waktu minimal 100 jam dan praktik pengalaman lapangan dalam kurun waktu minimal selama 3 bulan. Calon kepala sekolah yang dinyatakan lulus penilaian, diberi sertifikat kepala sekolah oleh lembaga penyelenggara. Sertifikat kepala sekolah dicatat dalam *database* nasional dan diberi nomor unik oleh menteri atau lembaga yang ditunjuk.

2.16 Tahapan Rekrutmen Kepala Sekolah

Menurut Suhadirman (96:2012) berdasarkan hasil penelitian, pendapat para ahli, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 28 Tahun 2010, dan Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis Pengangkatan kepala sekolah yang telah dikemukakan diatas.

2.16.1 Formasi Calon Kepala Sekolah Sesuai Kebutuhan

Formasi jabatan kepala sekolah merupakan hal yang penting untuk menentukan jabatan kepala sekolah yang dibutuhkan. Formasi calon kepala sekolah yang dibutuhkan merupakan hasil analisis jabatan yang dilakukan bagian kepegawaian

Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Dari hasil analisis jabatan ini diantaranya akan diketahui berapa orang kepala sekolah yang akan memasuki pensiun dan berapa unit sekolah baru yang didirikan. Dengan demikian dapat diketahui berapa calon kepala sekolah yang dibutuhkan. Jadi, pengadaan atau rekrutmen kepala sekolah sesuai dengan formasi yang ada.

Jika formasi calon kepala sekolah ada sepuluh, maka seleksi pun harus menghasilkan calon kepala sekolah sebanyak sepuluh orang. Penambahan kuota masih ditoleransi sebanyak lima calon dengan asumsi untuk mengantisipasi apabila ada yang mengundurkan diri, meninggal dunia, dan kejadian lain di luar dugaan. Jika kuota lebih dari lima, dikhawatirkan akan menghambat guru-guru yang potensial untuk ikut bersaing dalam seleksi calon kepala sekolah.

Hasil analisis jabatan juga dapat memprediksi kebutuhan calon kepala sekolah lima tahun mendatang. Namun bukan berarti calon kepala sekolahnya harus disiapkan sejak awal, tetapi informasi tersebut sangat penting untuk membuat perencanaan rekrutmen kepala sekolah yang berkelanjutan.

2.16.2 Pengumuman pada Tiap-tiap Sekolah

Setelah informasi calon kepala sekolah yang dibutuhkan jelas, langkah selanjutnya menyampaikan pengumuman atau informasi secara terbuka kepada sekolah-sekolah. Bahkan pengumuman itu bisa disampaikan kepada publik yang lebih luas lagi. Media yang bisa digunakan dalam menyebarkan informasi ini di

antaranya melalui surat, radio, pamflet, koran dan media lain yang mudah diakses oleh guru-guru.

2.16.3 Seleksi di Tingkat Sekolah

Seleksi di tingkat sekolah dilakukan oleh kepala sekolah. secara teknis dibantu oleh pengawas pembina di sekolah tersebut. Langkah pertama yang dilakukan kepala sekolah yaitu menginformasikan kepada semua guru, sehingga semua mengetahuinya. Langkah kedua yaitu mengadakan seleksi jika yang memenuhi persyaratan secara administrasi hanya satu orang, seleksi tetap harus di laksanakan supaya kompetensinya terukur. Persyaratannya mengacu kepada Permendiknas No 13 Tahun 2007 dan Permendiknas No 28 Tahun 2010. Seleksi di tingkat sekolah meliputi seleksi administrasi dan tertulis. Seleksi administrasi meliputi semua berkas yang diharuskan, meliputi ijazah terakhir, SK terakhir, DP 3, dan sertifikat/piagam bukti prestasi. Seleksi tertulis meliputi pengetahuan umum, wawasan kependidikan, dan penyusunan makalah pendidikan.

Langkah ketiga yaitu mengumumkan hasil seleksi dan mengusulkannya ke tingkat Kabupaten. Di tingkat Kabupaten terlebih dahulu diadakan pengecekan kelengkapan persyaratan yang meliputi ijazah terakhir, SK pertama dan terakhir, SK mengajar, DP3, pernyataan dari kepala sekolah, dan bukti fisik prestasi.

Setelah persyaratan dinyatakan lengkap, para calon diperbolehkan mengikuti tahap berikutnya yaitu seleksi tertulis dan wawancara. Tes tertulis meliputi tes potensi akademik, tes pengetahuan umum, tes wawasan kependidikan, dan

menyusun makalah kependidikan. Tes wawancara meliputi wawancara kependidikan dan pemecahan masalah terkait dengan permasalahan yang mungkin ditemukan setelah menjadi kepala sekolah.

2.16.4 Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah

Calon kepala sekolah yang dinyatakan lulus tidak langsung ditempatkan, tetapi terlebih dahulu harus dididik dan dilatih. Materi pendidikan dan pelatihannya terkait dengan kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yang meliputi kompetensi (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, dan (5) sosial.

Pendidikan dan pelatihan sebaiknya dilaksanakan oleh lembaga yang ditunjuk oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Model pelatihan lebih banyak bersifat praktik kerja atau magang di sekolah-sekolah yang sudah maju dengan jumlah waktu yang memadai. Sekurang-kurangnya pendidikan dan pelatihan ini dilaksanakan selama 3 atau 6 bulan.

Pada saat pelatihan, para calon kepala sekolah tetap dipantau atau dievaluasi kemajuan berbagai kompetensinya. Hasil evaluasi ini dijadikan rekomendasi untuk pembinaan selanjutnya.

2.16.5 Penetapan Calon Kepala Sekolah yang Memenuhi Standar

Setelah calon kepala sekolah mengikuti pendidikan dan pelatihan dan dinyatakan memenuhi standar (mendapatkan sertifikat sebagai kepala sekolah), langkah

selanjutnya penetapan calon kepala sekolah. penetapan ini dilakukan oleh kepala Dinas Kabupaten dan diusulkan kepada bupati untuk dibuat surat keputusannya.

Penetapan ini berdasarkan peringkat hasil pendidikan dan pelatihan. Tentu saja yang peringkatnya bagus harus mendapat prioritas untuk ditempatkan lebih awal.

2.16.6 Penempatan, Pembinaan dan Pengembangan

Calon kepala sekolah yang sudah ditetapkan kemudian ditempatkan di sekolah-sekolah yang sudah ditentukan. Langkah selanjutnya diadakan pembinaan dan pengembangan secara berkelanjutan. Pembinaan dan pengembangan dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten melalui pengawas pembina di sekolah masing-masing.

Pembinaan berkaitan dengan kompetensi kepala sekolah, kebijakan di bidang pendidikan, dan sejumlah keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Dengan demikian wawasan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di tingkat mikro menjadi luas.

Pengembangan berkaitan dengan peningkatan karier kepala sekolah. kepala sekolah yang berprestasi harus diberi penghargaan. Salah satunya yaitu meningkatkan kariernya, misalnya menjadi pengawas, dialihtugaskan ke sekolah yang berkategori SBI, dan menduduki jabatan struktural.

2.17 Konsep Tentang Penyiapan Calon Kepala Sekolah

Secara khusus penyiapan kepala sekolah diatur dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Menjadi Kepala Sekolah. Dalam Permendiknas tersebut antara lain dijelaskan (1) Uraian umum, (2) Persyaratan bagi guru yang akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah; (3) Penyiapan calon kepala sekolah; (4) Proses pengangkatan kepala sekolah; (5) Masa tugas kepala sekolah; (6) Pengembangan keprofesian secara berkelanjutan; (7) Penilaian kinerja kepala sekolah; (8) Mutasi dan pemberhentian tugas guru sebagai kepala sekolah; (9) Ketentuan peralihan; dan (10) Penutup (Permendiknas, No. 28 Tahun 2010).

Kebutuhan Pengangkatan Kepala Sekolah di suatu wilayah (Kota/Kabupaten) harus didasarkan pada kebutuhan jabatan atau formasi yang tersedia, yang ditentukan berdasarkan banyaknya satuan pendidikan yang memerlukan kepala sekolah baru, karena kepala sekolah lama telah habis masa tugasnya tetapi belum ada kepala sekolah definitif yang memenuhi persyaratan dan kriteria yang ada. Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah dapat dibuat berdasarkan berapa banyak sekolah yang ada, berapa banyak tambahan sekolah baru dalam kurun waktu dua tahun ke depan, berapa banyak sekolah yang *merger*, sehingga jumlah sekolah berkurang, dikurangi dengan jumlah kepala sekolah yang ada, dan dengan memperhitungkan pengurangan kepala sekolah yang disebabkan oleh (1) berhenti atas permohonan sendiri, (2) berakhir masatugas, (3) mencapai usia pensiun, (4) promosi jabatan, (5) terkena hukuman disiplin, (6) tidak memenuhi standar kinerja,

(7) berhalangan tetap, (8) tugas belajar yang lamanya lebih dari enam bulan, dan (9) meninggal dunia.

Menurut Suhadirman (2012:100) menyatakan proses penyiapan calon kepala sekolah dimulai dari proyeksi kebutuhan. Maksudnya berapa orang calon kepala sekolah yang dibutuhkan. Proyeksi kebutuhan ini meliputi perencanaan kebutuhan kepala sekolah dan perencanaan kebutuhan anggaran penyiapan kepala sekolah. Perencanaan kebutuhan kepala sekolah berdasarkan data kepala sekolah yang pensiun, unit sekolah baru, kepala sekolah yang diberhentikan karena sudah melaksanakan tugas dua periode, dan data lain yang mengakibatkan sekolah yang bersangkutan tidak ada kepala sekolahnya. Perencanaan kebutuhan anggaran untuk penyiapan kepala sekolah yang meliputi anggaran untuk penyelenggaraan seleksi dan diklat. Proyeksi kebutuhan kepala sekolah tersebut dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota/Provinsi.

Setelah proyeksi kebutuhan ditentukan kemudian dilaksanakan seleksi administrasi, mencakup seleksi kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah. Kualifikasi calon kepala sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 yaitu minimal strata 1. Kompetensi kepala sekolah yaitu (1) kepribadian dan sosial, (2) kepemimpinan, (3) pengembangan sekolah/madrasah, (4) pengelolaan sumber daya, (5) kewirausahaan, dan (6) supervisi pembelajaran. Seleksi administrasi mengacu pada persyaratan yang ditentukan dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010.

Jika hasil seleksi administrasi lulus, dilanjutkan pada seleksi akademik. Seleksi akademik tersebut mencakup (1) rekomendasi kepala sekolah pengusul, (2) rekomendasi pengawas, (3) penilaian kinerja (DP3), (4) makalah kepemimpinan dan (5) penilaian potensi kepemimpinan. Yang melakukan seleksi akademik yaitu *assesor* dan *master trainer* yang dikoordinasikan oleh Lembaga Pemberdayaan dan Pengembangan Kepala Sekolah (LPPKS), Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) dan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP).

Setelah seleksi akademik dinyatakan lulus, dilanjutkan pada pendidikan dan pelatihan (Diklat) calon kepala sekolah. Diklat koordniasikan oleh LPPKS, PPPPTK, dan LPMP. Dilaksanakan oleh lembaga yang terakreditasi atau lembaga yang ditunjuk oleh pemerintah. Yang melaksnakan diklat yaitu *master trainer*. Calon kepala sekolah yang lulus diklat akan diberikan sertifikat dan nomor unik kepala sekolah (NUKS). Nomor unik kepala sekolah diterbitkan oleh LPPKS.

Calon kepala sekolah yang sudah mendapatkan sertifikat sebagai kepala sekolah dan NUKS tidak langsung ditempatkan, terlebih dahulu diadakan penilaian akseptabilitas kepala sekolah. Penilainnya dilakukan oleh tim penilai akseptabilitas yang dikoordinasikan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota/Provinsi.

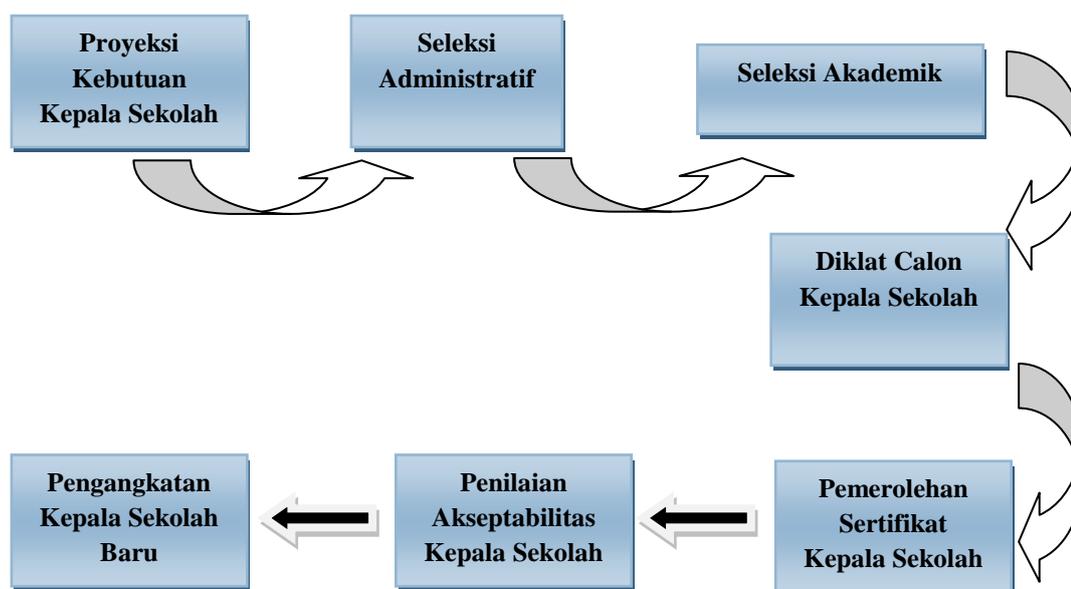
Jika hasil penilaian akseptabilitas diterima, maka calon kepala sekolah yang sudah memiliki sertifikat dan nomor unik kepala sekolah diusulkan untuk diangkat sebagai kepala sekolah. Proses pemberkasan, pengusulan, dan penetapan tersebut

dikoordinasikan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota/Provinsi. Setelah itu Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota menetapkan dan mengangkat kepala sekolah baru yang bersertifikat.

Namun, sistem ini masih kemungkinan ada celah untuk melakukan praktik-praktik yang kurang baik, yaitu ketika penempatan atau pengangkatan calon kepala sekolah yang sudah memiliki sertifikat dan NUKS. Hal ini karena penempatannya masih dilakukan oleh pemerintah daerah. Semua calon kepala sekolah ingin lebih awal ditempatkan di sekolah baru. Situasi seperti ini ada peluang untuk melakukan die-diel dengan oknum yang tidak bertanggung jawab.

Berdasarkan uraian di atas tahapan rekrutmen kepala sekolah yang dikembangkan oleh LPPKS dalam Suhadirman (2012:80) dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3 Rekrutmen Kepala Sekolah



Konsep penyiapan calon kepala sekolah yang dikembangkan oleh LPPKS sebagaimana diuraikan di atas akan terlaksana dengan baik apabila ada pemahaman atau persepsi yang sama antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Pihak daerah harus menyambut dengan baik upaya-upaya perbaikan sistem rekrutmen kepala sekolah yang dikembangkan oleh pemerintah pusat tersebut agar kepala sekolah pada setiap jenjang di masa yang akan datang kualitasnya semakin baik.

Selama ini sistem rekrutmen kepala sekolah yang terjadi di daerah belum sepenuhnya mengedepankan prinsip-prinsip profesionalisme, tetapi lebih bernuansa politik dan kepentingan. Guru yang belum layak untuk dicalonkan sebagai kepala sekolah dicalonkan, sementara itu guru yang sudah layak tidak dicalonkan. Hal ini terjadi karena banyak kepentingan dan faktor lain yang tidak masuk akal. Akibatnya, ketika sudah menjadi kepala sekolah tidak memiliki kompetensi yang diharapkan.

2.18 Penyusunan Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah

Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah di suatu wilayah (Kabupaten/Kota/Provinsi) didasarkan pada formasi yang ada, yang ditentukan oleh banyaknya satuan pendidikan yang memerlukannya tetapi belum terdapat kepala sekolah yang definitif.

Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah dapat dibuat berdasarkan banyaknya sekolah yang ada, sekolah tambahan baru untuk dua tahun ke depan, dan banyaknya

sekolah yang re-grouping, sehingga jumlah sekolah menjadi berkurang, dikurangi dengan jumlah kepala sekolah yang ada, dengan memperhitungkan pengurangan kepala sekolah yang disebabkan oleh: (1) berhenti atas permohonan sendiri, (2) berakhir masatugas, (3) mencapai usia pensiun, (4) promosi jabatan, (5) terkena hukuman disiplin, (6) tidak memenuhi standar kinerja, (7) berhalangan tetap, (8) tugas belajar yang lamanya lebih dari enam bulan, dan (9) meninggal dunia.

Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah dibuat untuk akan datang setelah tahun berjalan. Sebagai contoh: pada tahun 2011 dibuat proyeksi kebutuhan kepala sekolah untuk tahun 2012 dan tahun 2013. Pada tahun 2013 dibuat proyeksi kebutuhan kepala sekolah untuk tahun 2014 dan 2015, dan seterusnya.

2.19 Proyeksi Penambahan dan Pengurangan Sekolah

Dalam memproyeksikan kebutuhan kepala sekolah unsur Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota perlu memiliki data yang akurat tentang rencana penambahan sekolah baru dalam kurun waktu dua tahun mendatang. Data ini akan menentukan jumlah sekolah dan proyeksi jumlah kebutuhan pengangkatan kepala sekolah untuk dua tahun mendatang. Pertambahan jumlah kepala sekolah sama dengan jumlah sekolah (tahun berjalan) ditambah dengan penambahan sekolah baru. Selain adanya penambahan sekolah, dimungkinkan juga ada sekolah yang re-grouping atau berhenti beroperasi, ini berarti berpengaruh pada berkurangnya jumlah kepala sekolah.

2.20 Proyeksi Pemberhentian Kepala Sekolah

Pemberhentian kepala sekolah dapat disebabkan oleh:

- 2.20.1 Atas permohonan sendiri,
- 2.20.2 Berakhirnya masa tugas,
- 2.20.3 Sampai batas usia pensiun,
- 2.20.4 Mendapatkan promosi jabatan,
- 2.20.5 Mendapat hukuman disiplin,
- 2.20.6 Tidak memenuhi standar kinerja sebagai kepala sekolah/madrasah,
- 2.20.7 Sakit atau berhalangan tetap,
- 2.20.8 Tugas belajar, dan
- 2.20.9 Meninggal dunia.

Proyeksi atau asumsi atas pemberhentian kepala sekolah dapat disebabkan oleh hal-hal berikut:

2.20.1 Berhenti Atas Permohonan Sendiri

Jumlah kepala sekolah/madrasah yang berhenti atas permohonan sendiri dalam kurun waktu dua tahun terakhir dapat dijadikan sebagai data dasar untuk memprediksi banyaknya kepala sekolah/madrasah yang berhenti atas permohonan sendiri untuk kurun waktu dua tahun yang akan datang. Kasus berhenti atas permohonan sendiri sangat sedikit, oleh karena itu diasumsikan sekitar 0 sampai dengan 1% dari jumlah kepala sekolah/madrasah yang ada.

2.20.2 Masa Penugasan Berakhir

Masa penugasan diperlukan untuk mengetahui jumlah kepala sekolah/madrasah yang akan diberhentikan dari penugasan karena masa penugasannya berakhir. Dalam hal ini seorang kepala sekolah/madrasah dimungkinkan untuk diangkat dalam 3 (tiga) periode masa penugasan, dengan ketentuan setiap akhir masa penugasan periode kesatu dan kedua diadakan penilaian kinerja per periode. Jika pada akhir masa penugasan periode pertama, sekurang-kurangnya berkinerja baik, maka kepala sekolah dapat ditugaskan kembali untuk masa penugasan periode kedua. Jika pada akhir masa penugasan periode kedua, kepala sekolah memiliki kinerja istimewa, maka dapat ditugaskan kembali untuk masa penugasan periode ketiga. Kepala sekolah/madrasah yang memasuki masa penugasan tahun keempat pada periode kesatu dan kedua dinilai kinerjanya. Data tentang jumlah kepala sekolah/madrasah yang tidak dapat ditugaskan kembali pada penugasan periode kedua diasumsikan 2% dari jumlah kepala sekolah/madrasah pada periode pertama. Data tentang jumlah kepala sekolah/madrasah yang tidak dapat ditugaskan kembali pada penugasan periode ketiga diasumsikan sekitar 80% dari jumlah kepala sekolah/madrasah pada periode kedua.

2.20.3 Mencapai Batas Usia Pensiun

Data kepala sekolah yang telah mencapai usia 58 dan 59 tahun diperlukan untuk mengetahui jumlah kepala sekolah yang akan diberhentikan dari penugasan karena mencapai batas usia pensiun.

2.20.4 Diangkat pada Jabatan Lain

Seorang kepala sekolah/madrasah dapat diangkat menjadi pengawas sekolah/madrasah atau jabatan lain. Data tentang jumlah kepala sekolah/madrasah yang diangkat dalam jabatan lain dalam kurun waktu dua tahun terakhir, dapat digunakan untuk memprediksi jumlah kepala sekolah/madrasah yang akan diangkat pada kurun waktu 2 (dua) tahun yang akan datang.

2.20.5 Dikenakan Hukuman Disiplin

Pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah jarang terjadi, oleh karena itu, data tentang jumlah kepala sekolah/madrasah yang diberhentikan karena mendapat hukuman disiplin angkanya diasumsikan sekitar 0 sampai dengan 1% dari jumlah kepala sekolah yang ada.

2.20.6 Dinilai Berkinerja Kurang

Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap empat tahun. Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan apakah seorang kepala sekolah/madrasah layak atau menyelesaikan masa penugasannya.

Kepala sekolah/madrasah yang diberhentikan karena berkinerja kurang diasumsikan 0 sampai dengan 2 % dari jumlah kepala sekolah/madrasah yang ada.

2.20.7 Berhalangan Tetap

Berhalangan tetap karena berbagai alasan yang menyebabkan seorang kepala sekolah/madrasah tidak dapat lagi untuk menjalankan tugas sebagai kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah yang diberhentikan karena berhalangan tetap diasumsikan 0 sampai dengan 3 % dari jumlah kepala sekolah/madrasah yang ada.

2.20.8 Tugas Belajar

Kepala sekolah/madrasah yang mendapat tugas belajar selama kurang dari 6 bulan dapat menunjuk pelaksana harian untuk menggantikan secara sementara. Namun bila tugas belajarnya lebih dari 6 bulan, maka seorang kepala sekolah/madrasah harus diberhentikan dan digantikan oleh kepala sekolah/madrasah baru. Apabila telah menyelesaikan tugas belajar dapat diangkat kembali dengan syarat apabila terdapat formasi kepala sekolah/madrasah yang sesuai. Kepala sekolah/madrasah yang diberhentikan karena melaksanakan tugas belajar.

2.20.9 Meninggal Dunia

Kepala sekolah/madrasah yang meninggal dalam kurun waktu dua (2) tahun terakhir dapat dipergunakan untuk memprediksi angka kematian

kepala sekolah/madrasah untuk dua tahun yang akan datang. Jika data tersebut belum ada, dapat diganti dengan angka prediksi kematian kepala sekolah/madrasah diperkirakan sekitar 0 sampai dengan 3% dari jumlah kepala sekolah/madrasah yang ada.

Proyeksi data tentang jumlah kepala sekolah yang berhenti dikelompokkan menurut alasan pemberhentian penugasan sebagai kepala sekolah dalam dua tahun terakhir, data tersebut dapat digunakan untuk memproyeksikan penambahan jumlah kebutuhan pengangkatan kepala sekolah untuk tahun (ke-1) dan (ke-2). Proyeksi tersebut diklasifikasikan menurut jenis atau jenjang sekolah, sehingga diperoleh data penambahan jumlah untuk jenis atau jenjangnya.

2.21 Kebutuhan Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Selatan

Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Selatan diharapkan dapat memproyeksikan Kebutuhan Kepala Sekolah Dasar Negeri di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Selatan yang dikembangkan oleh LPPKS (Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah). Sesuai dengan Undang-undang yang ditetapkan oleh Permendiknas No. 28 Tahun 2010: yakni pada pasal 3 ayat 1 dan 2 yang berbunyi: (1) penyiapan calon kepala sekolah meliputi rekrutmen serta pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah. (2) 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 yang akan datang.

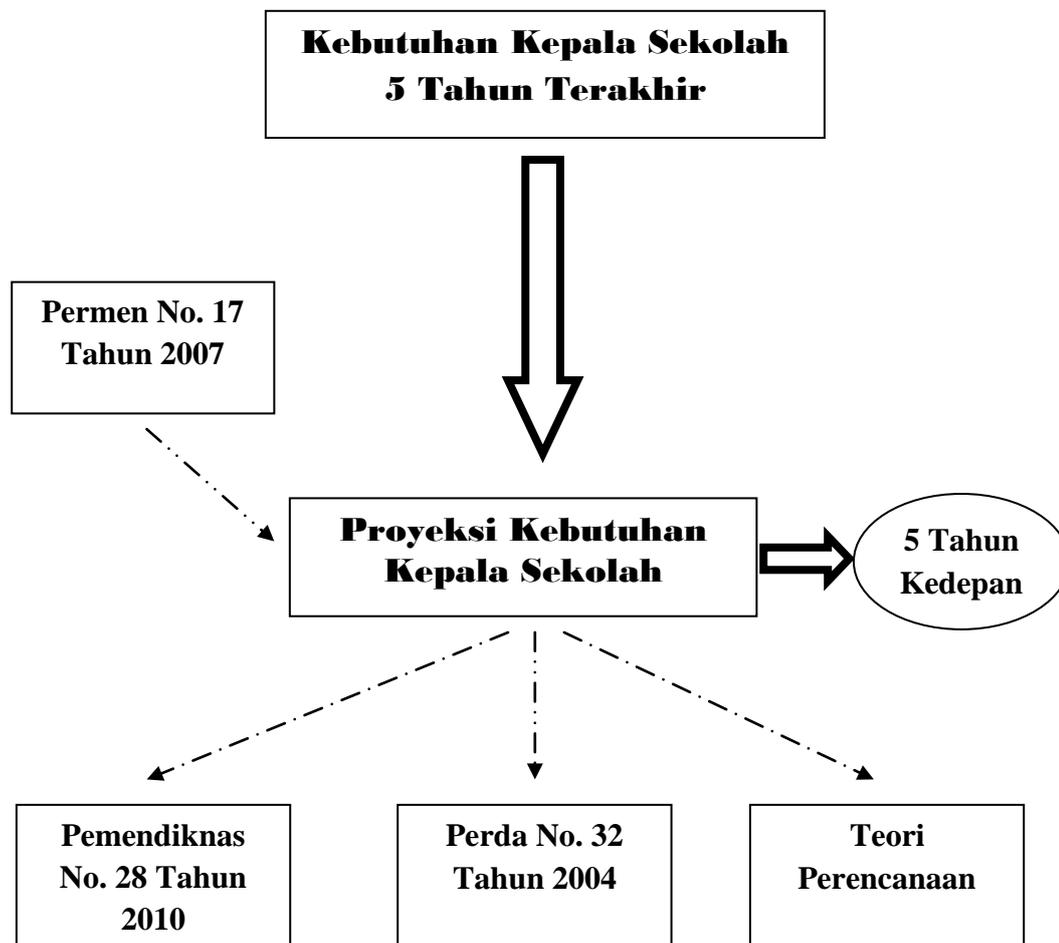
Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Selatan mengharapkan dapat memproyeksikan kebutuhan kepala sekolah dasar guna untuk melihat berapa banyak jumlah calon-calon kepala sekolah berdasarkan hasil Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah Dasar Negeri di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Selatan yang akan datang. Hal ini disebabkan karena kepala sekolah ada yang berhenti masa tugas, atas permohonan sendiri, batas usia pensiun, mendapatkan promosi jabatan, mendapat hukuman disiplin, tidak memenuhi standar kinerja sebagai kepala sekolah, sakit atau berhalangan tetap, tugas belajar, dan meninggal dunia.

Kebutuhan kepala sekolah meliputi adanya penambahan dan pengurangan sekolah, Berkurangnya kepala sekolah yang ada, disebabkan karena: (1) berhenti atas permohonan sendiri, (2) berakhir masa tugas, (3) mencapai usia pensiun, (4) promosi jabatan, (5) terkena hukuman disiplin, (6) tidak memenuhi standar kinerja, (7) berhalangan tetap, (8) tugas belajar yang lamanya lebih dari enam bulan, dan (9) meninggal dunia.

Penyiapan-penyiapan calon kepala sekolah meliputi kebutuhan kepala sekolah, seleksi, diklat, sertifikat NUKS, rekrutmen dan seleksi untuk posisi tertentu, uji akseptabilitas, dan penempatan. Namun peneliti dimaksud hanya batasan untuk mengetahui, menganalisis dan menyusun proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah Dasar Negeri 2 tahun kedepan di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Selatan yang disebabkan: (1) berhenti atas permohonan sendiri, (2) berakhir masa tugas,

(3) mencapai usia pensiun, (4) promosi jabatan, (5) terkena hukuman disiplin, (6) tidak memenuhi standar kinerja, (7) berhalangan tetap, (8) tugas belajar yang lamanya lebih dari enam bulan, dan (9) meninggal dunia.

2.22 Kerangka Pikir



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

(Proyeksi Kebutuhan Kepala Sekolah Dasar Negeri di Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Selatan)