

THE IMPLEMENTATION OF PRINCIPAL PROFESSION AND CAREER MANAGEMENT

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PROFESI DAN KARIER KEPALA SEKOLAH

Oleh :

Novrian Satria Perdana
Puslitjakdikbud, Balitbang-Kemdikbud
Email : nsp171186@yahoo.com

***Abstract.** Burden borne by the Principal in leading his school is not matched by the clarity of the position of Principal which in Permendiknas No. 28 of 2010 states that the principal is a "teacher who was given the additional task to lead". This makes the load a Principal to grow because he is also a teacher must fulfill teaching hours as much as 6 hours. Under these conditions, the authors conducted a study with the aim of the study include: (1) analyze the status of professions principal, (2) analyzing the career path (career path) the principal, and (3) analyze the suitability of legislation related to the duties and burdens working with the school principal conditions that occur in the field. The sample was elementary school principal to BC in the city of Palembang in 2016. The results of this study include: (1) Most of the characteristics of the profession has been owned by the principals in the city of Palembang, except for earnings not describe a significant difference with the level of the job, (2) to become principals in the city of Palembang, to date, in accordance with existing regulations, which must be held by the teacher, not the other positions. There was also a school principal who was appointed did not pass training for candidate principal, but there were appointed through political appointments / selection of regional heads, (3) the pattern of recruitment of principals in the city of Palembang yet fully implementing the Ministerial Regulation No. 28 of 2010, even to this day do not all principals have NUKS.*

Keywords: *Principal, Profession, Career Paths*

Abstrak. Beratnya beban yang dipikul oleh Kepala Sekolah dalam memimpin sekolahnya tidak diimbangi dengan kejelasan posisi Kepala Sekolah yang mana dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 menyebutkan bahwa Kepala Sekolah adalah "guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin...". Hal ini membuat beban seorang Kepala Sekolah bertambah karena dia juga seorang guru yang harus memenuhi jam mengajar sebanyak 6 jam. Berdasarkan kondisi tersebut, penulis melakukan penelitian dengan tujuan penelitian antara lain: (1) menganalisis status keprofesian kepala sekolah, (2) menganalisis jalur karier (career path) kepala sekolah, dan (3) menganalisis kesesuaian peraturan perundang-undangan terkait dengan tugas dan beban kerja kepala sekolah dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Sampel penelitian ini adalah kepala sekolah jenjang SD hingga SM di kota Palembang pada tahun 2016. Hasil penelitian ini antara lain: (1) Sebagian besar ciri-ciri profesi telah dimiliki oleh kepala sekolah di kota Palembang, kecuali mengenai penghasilan yang belum menggambarkan perbedaan yang signifikan dengan jenjang jabatan tersebut, (2) Untuk menjadi kepala sekolah di kota Palembang hingga saat ini telah sesuai dengan regulasi yang ada, yaitu harus dijabat oleh guru, tidak jabatan lain. Ada juga kepala sekolah yang diangkat juga tidak melewati Diklat Calon Kepala Sekolah, tetapi ada yang diangkat melalui jabatan politik/pilihan kepala daerah, (3) Pola rekrutmen kepala sekolah di kota Palembang belum sepenuhnya mengimplementasikan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010, bahkan hingga saat ini tidak semua kepala sekolah memiliki NUKS.

Kata Kunci: Kepala Sekolah, Profesi, Jalur Karier

A. PENDAHULUAN

Keberhasilan program pendidikan melalui proses belajar-mengajar sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu di antaranya adalah tersedianya tenaga kependidikan yang memadai disertai pemanfaatan dan pengelolaannya secara optimal. Tenaga kependidikan merupakan salah satu sumber daya yang penting dan utama dalam menunjang proses pembelajaran di sekolah, untuk itu perlu dilakukan peningkatan dalam pendayagunaan dan pengelolaannya agar tujuan sekolah dapat tercapai secara maksimal.

Salah satu tenaga kependidikan adalah Kepala Sekolah (KS). Menurut Permendiknas Nomor 28 tahun 2010 pasal 1, Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional

(SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI). Berdasarkan pasal tersebut, menyebutkan bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin di sekolahnya, sehingga harus mampu mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan mengendalikan perilaku para tenaga pendidikan yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan agar mereka mau dan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih profesional sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan superfor. Sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan jaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator, dan motivator di sekolahnya. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah yang profesional.

Pendidikan bermutu dihasilkan oleh kepemimpinan kepala sekolah bermutu, kepala sekolah bermutu adalah yang profesional. Kepala sekolah profesional adalah yang mampu mengelola dan mengembangkan sekolah secara komprehensif (menyeluruh), oleh karena itu

kepala sekolah mempunyai peran sangat penting dan strategis dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Kepala sekolah profesional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi-strategi peningkatan mutu, sehingga dapat menghasilkan output dan outcome yang bermutu. Profesionalisme kepala sekolah akan menunjukkan mutu kinerja sekolah. Ketercapaian tujuan lembaga pendidikan sekolah sangat bergantung dari kecakapan dan kebijakan kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah merupakan pejabat profesional dalam mengelola organisasi sekolah sekaligus bertugas mengatur dan mengelola semua sumber, organisasi dan bekerjasama dengan komite sekolah, masyarakat, lembaga-lembaga lain serta stakeholder yang ada. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan dan mengelola sekolah harus memahami kebutuhan sekolah yang dipimpinnya termasuk kebutuhan guru, murid dan warga sekolah. Kepala sekolah profesional akan selalu memberi motivasi seluruh komponen sekolah untuk meningkatkan kompetensinya sehingga kompetensi warga sekolah dapat meningkat dan berkembang baik. Kepala sekolah dan guru sebagai tenaga kependidikan yang profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode, akan

tetapi mampu memotivasi peserta didik untuk memiliki keterampilan dan wawasan luas terhadap pendidikan.

Beratnya beban yang dipikul oleh KS dalam memimpin sekolahnya tidak diimbangi dengan kejelasan posisi KS yang mana dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 menyebutkan bahwa KS adalah “guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin...”. Hal ini membuat beban seorang KS bertambah karena dia juga seorang guru yang harus memenuhi jam mengajar. Adanya tugas mengajar 6 jam yang menjadi tanggung jawab guru dirasakan membebani bagi KS, karena waktu yang dimiliki sudah tersita untuk mengurus administrasi dan memimpin sekolah. Jabatan pengelola satuan pendidikan seperti kepala sekolah adalah sebatas tugas tambahan. Jika periode masa kerjanya selama empat tahun sudah berakhir, maka jabatan kepala sekolah tersebut dilepaskan dan kembali sebagai tenaga fungsional guru. Berkaitan dengan jabatan kepala sekolah, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan juga Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, tidak mencantumkan kriteria syarat calon kepala sekolah harus pernah menjabat wakil kepala sekolah. Mes-

kipun tidak menjadi kriteria syarat menjadi kepala sekolah.

Pengangkatan kepala sekolah selama ini bersifat top down atau didrop dari atas. Implementasi periodisasi jabatan kepala sekolah selama empat tahun sekali juga belum sepenuhnya berjalan dengan konsisten. Pemerintah kabupaten/kota belum sepenuhnya berhasil mengatur pola periodisasi jabatan kepala sekolah. Ditambah pula dengan sulitnya mengubah pandangan budaya birokratis yang ada pada kalangan kepala sekolah yang merasa harga dirinya akan turun jika harus menanggalkan jabatan kepala sekolah untuk turun kembali menjadi guru biasa. Sudah selayaknya pemerintah dapat membentuk pola pengembangan karier yang tepat bagi tenaga pendidik.

Dalam rangka meningkatkan kualitas kepala sekolah/madrasah perlu dilakukan penyiapan calon kepala sekolah/madrasah yang meliputi rekrutmen serta pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah serta sertifikasi kompetensi dan penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah. Salah satu lembaga yang ditunjuk untuk melakukan penyiapan kepala sekolah adalah Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS). Sejak tahun 2010, lembaga ini telah berperan aktif dalam menyiapkan kepala sekolah yang berkualitas, namun pada kenyataannya tidak semua lulusan LPPKS diangkat menjadi kepala sekolah di daerahnya seperti yang tergambar pada grafik 1 di bawah ini:



Sumber: LPPKS, 2017

Grafik 1.1 Penerima NUKS yang Sudah Diangkat

Pada grafik 1 di atas, sebanyak 9.468 (sebesar 54,98%) dari sejumlah 20.444 calon kepala sekolah yang telah menerima NUKS belum diangkat menjadi kepala sekolah di daerahnya masing-masing. Berdasarkan data tersebut, mengindikasikan bahwa jabatan kepala sekolah masih berupa jabatan politik dari seorang kepala daerah, sehingga jika hal ini masih terus terjadi maka sulit untuk mewujudkan sekolah yang efektif.

Selain pengangkatan kepala sekolah tersebut, permasalahan lain yang sering muncul adalah mengenai kualitas kepala sekolah. Uji Kompetensi dilakukan terhadap 166.333 orang kepala sekolah dari jenjang SD-SMK/SMA di seluruh provinsi. Dimensi yang dinilai yaitu kepemimpinan dalam pembelajaran, kewirausahaan, pengembangan sekolah, manajerial, dan supervisi. Bagi sebagian kepala sekolah dan pengawas, pengumuman hasil Uji Kompetensi Kepala Sekolah UKKS online sangat dinantikan untuk mengukur kompetensi dirinya dalam memahami tupoksinya terutama terkait dengan pemahaman akan 8 standar nasional. Namun, tak sedikit pula kepala sekolah yang acuh tak acuh, karena mereka mengikuti kegiatan UKKS Online Tahun 2015 hanya sebatas mengikuti aturan yang ada.

Berdasarkan hasil UKKS tersebut,

nilai rata-rata tertinggi diperoleh oleh Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan nilai 55,90 dari nilai rata-rata nasional sebesar 44,24. Jika dilihat secara rata-rata masing-masing provinsi, hanya terdapat 16 provinsi dari 34 provinsi yang memiliki nilai rata-rata UKKS di atas nilai rata-rata nasional. Capaian hasil tersebut mengindikasikan masih rendahnya kualitas kepala sekolah di Negara ini sehingga diperlukan upaya yang berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas kepala sekolah agar tercapai peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 tentang Guru telah dilakukan revisi namun hasil revisi tersebut tentunya masih banyak pihak yang belum sepakat terhadap hasil revisi PP tersebut. Kepala Sekolah diberbagai daerah masih mengharapkan peninjauan dan redefinisi ulang terkait posisi kepala sekolah berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku, redaksi yang menyebutkan bahwa “kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan...” Redefinisi ini juga harus mengait dengan masalah beban mengajar kepala sekolah sebanyak 6 jam. Lebih itu perlu dilakukan peninjauan terhadap berbagai peraturan perundangan karena terdapat inkonsistensi antar peraturan yang mengatur kepala

1. Kajian Literatur

a. Definisi, Tugas, dan Fungsi Kepala Sekolah

Menurut Permendiknas Nomor 28 tahun 2010 pasal 1, Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI). Selanjutnya menurut Wahjosumidjo (2005:83), kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah yang menyelenggarakan proses belajar-mengajar. Sebagai kepala sekolah selain dipersyaratkan memiliki 4 (empat) kompetensi (pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesional) sesuai dengan tuntutan UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, juga dituntut memiliki kualifikasi pen-

didikan minimal sarjana. Diharapkan dengan persyaratan tersebut seorang kepala sekolah mampu menjalankan tugas, peran, dan tanggungjawabnya sehingga mampu menghasilkan luaran pendidikan yang berkualitas. Di samping itu, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, mempersyaratkan beberapa kompetensi yang harus dipenuhi oleh seorang kepala sekolah yang profesional, yaitu:

- 1) Kompeten dalam mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif;
- 2) Kompeten dalam mengerahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah;
- 3) Kompeten dalam pembinaan kemampuan profesional guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran; dan
- 4) Kompeten dalam melakukan monitoring dan evaluasi sehingga tidak satu komponen sistem sekolah pun tidak berfungsi secara optimal, sebab begitu ada satu saja diantara seluruh komponen sistem sekolah

yang tidak berfungsi secara optimal akan mengganggu pelaksanaan fungsi komponen-komponen lainnya. Kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah, dan pemberi contoh bagi para guru dan karyawannya di sekolah. Kepala sekolah harus memahami tugas dan kedudukan karyawan-karyawannya atau staf di sekolah yang dipimpinnya. Sehingga, pembinaan yang dilakukannya berjalan dengan baik dan tidak membingungkan.

Kepala sekolah memiliki berbagai tugas dan tanggung jawab dalam mengelola sekolah. Menurut Lazaruth dalam Puslitjak (2016) kepala sekolah bertugas dan bertanggung jawab mengembangkan mutu sekolah, melalui pembinaan siswa, guru, dan anggota staf yang lain. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menerjemahkan aspirasi-aspirasi dan keinginan-keinginan bawahannya, sehingga apa yang diharapkan bersama dapat dicapai. Kepala sekolah juga berkewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan yang berarti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan lebih baik

(Wahjosumidjo, 2005: 203). Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah yang terdapat dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), yaitu meliputi merencanakan program, melaksanakan rencana kerja, melakukan supervisi dan evaluasi, melaksanakan kepemimpinan sekolah, serta melaksanakan sistem informasi sekolah.

b. Kepemimpinan dan Profesionalisme Kepala Sekolah

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Oleh sebab itu kepemimpinan harus berhadapan dengan berbagai macam faktor seperti; struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya kepemimpinan dipandang sebagai alat untuk menyelesaikan hal-hal yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh pimpinannya. Kepemimpinan memiliki makna sebagaimana yang dikemukakan James M. Black pa-

da Manajemen: a Guide to Executive Command (dalam Samsudin, 2010) adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Banyak kalangan mendefinisikan arti kepemimpinan, diantaranya menurut George R. Terry (Miftah Thoha, 2010: 5) yang mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selanjutnya menurut A. Dale Timple (2000: 58) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Ide dasar dari teori dasar kepemimpinan adalah bahwa para pemimpin yang baik memiliki seperangkat keterampilan yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif. Seperti pada ciri pendekatan, hal ini adalah perspektif yang berpusat pada pemimpin, meskipun ini berfokus pada watak yang dapat dikembangkan dari waktu ke waktu. Penekanan utama adalah apa yang pemimpin kerjakan, dan bukan pada siapa mereka. Salah satu konsekuensi besar dari pendekatan ini adalah bahwa ia menganggap bahwa siapa pun dapat menjadi pemimpin jika hanya bekerja keras untuk mengembangkan keterampilan seorang pemimpin yang baik.

Teori kepemimpinan menjadi teori penting pada hasil temuan dari Robert Katz (1955) mengenai efektifitas keterampilan administrator. Katz yang mengidentifikasi tiga keterampilan dasar yang memiliki kesamaan: kemampuan teknis, personalia dan konseptual. Keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang pekerjaan (misalnya kemampuan untuk menganalisis, menerapkan pengetahuan khusus, dan menggunakan sesuai Review dari alat teori, penelitian, dan program yang saat ini). Kemampuan personalia men-

cakup kemampuan untuk bekerja dengan orang-orang yang memerlukan motivasi, memelihara kerja kooperatif, menciptakan saling percaya, dll. Konseptual keterampilan yang diperlukan untuk bekerja dengan ide-ide dan gagasan abstrak yang menerjemahkan ini ke pengaturan visi, tujuan, kebijakan dan rencana strategis (Katz, 1955 dalam Sev-kusic,dkk, 2014).

c. Profesionalisme

Profesionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang. Profesionalisme merupakan sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah haruslah orang yang profesional. Beberapa tugas kepala sekolah secara profesional:

- 1) Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah yang

dipimpinnya. Segala informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah harus selalu terpantau oleh kepala sekolah.

- 2) Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.
- 3) Kepala sekolah, dengan waktu dan sumber yang terbatas harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pendistribusian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
- 4) Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang layak.
- 5) Kepala sekolah sebagai seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai

suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik. Untuk itu, kepala sekolah harus menjadi penengah dalam konflik.

- 6) Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (compromise). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila (1) memiliki prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) memiliki jaaringan aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, komite sekolah; dan (3) memiliki kerjasama (cooperation) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- 7) Kepala sekolah sebagai seorang diplomat. Dalam berbagai forum pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya.
- 8) Kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu

organisasi pun yang berjalan mulus tanpa masalah. Manakala terjadi kesulitan-kesulitan, kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut (Wahjosumidjo, 2005).

2. Metode

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah descriptive research yang bertujuan untuk membangun hasil penelitian tentang keprofesian kedudukan kepala sekolah, jalur karir kepala sekolah serta kesesuaian regulasi dengan kondisi beban kerja dan tugas kepala sekolah.

Penelitian ini dilakukan di kota Palembang pada bulan Juni 2016 dengan sampel kepala sekolah jenjang SD, SMP, SMA dan SMK Negeri di kota Palembang. Penentuan sampel sekolah yang terdiri dari satuan pendidikan SD, SMP, SMA dan SMK ditentukan berdasarkan pertimbangan kriteria sekolah-sekolah yang memiliki prestasi kepala sekolah yang baik. Jumlah sekolah yang dipilih dari masing-masing satuan pendidikan sebanyak 1 (satu) sekolah.

Ada dua jenis data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan in-

strumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kuesioner. Data primer ini akan didukung dengan data sekunder yang berupa dokumen-dokumen dari masing-masing sasaran penelitian. Selain data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner, data kualitatif dikumpulkan juga menggunakan Diskusi Kelompok Terpumpun (DKT). Selain kuesioner, data diperoleh melalui DKT untuk menggali persepsi kolektif mengenai pelaksanaan pengelolaan kepala sekolah dan pengawas sekolah terkait jabatan profesi, jalur karir dan keterkaitan dengan peraturan perundangan yang berhubungan dengan beban kerja kepala sekolah dan pengawas sekolah.

Teknik analisis data dalam kajian ini menggunakan teknik statistika deskriptif dan teknik directed content analysis. Teknik statistika deskriptif digunakan untuk menabulasi, menghitung, dan menampilkan distribusi frekuensi untuk setiap item kuesioner dengan format pertanyaan/pernyataan tertutup. Sementara, seluruh data yang terkumpul melalui kuesioner dengan format pertanyaan terbuka dan DKT, akan dianalisis menggunakan teknik directed content analysis, yaitu peneliti menggunakan kerangka konseptual yang ada untuk mengeksplorasi isu yang akan dikaji.

B. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Status Keprofesian Kepala Sekolah

Istilah profesi menurut Satori (2007) menyatakan bahwa “Profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (expertise) dari para anggotanya”. Artinya, suatu profesi tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. Orang yang menjalankan suatu profesi harus mempunyai keahlian khusus dan memiliki kemampuan yang didapat dari pendidikan khusus bagi profesi tersebut. Layaknya sebuah jabatan profesi, maka jabatan profesi kepala sekolah mengacu pada kriteria umum jabatan profesi yang dimaksud seperti (i) tupoksinya yang menuntut mereka profesional; (ii) pengangkatan melalui seleksi agar menjadi tenaga yang kompeten dan profesional; (iii) keprofesionalannya dilindungi; (iv) mempunyai kode etik; (v) mempunyai sertifikasi dan lisensi yang dikeluarkan lembaga yang berwenang; (vi) ada imbalan; dan (vii) kompeten karena sebelumnya adalah guru yang berprestasi di bidang akademik dan manajemen.

Mengacu pada Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru terkait dengan guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah, jabatan kepala sekolah di kota Palembang pada saat ini bukan merupakan jabatan profesi,

karena pada prinsipnya kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan, meskipun guru adalah jabatan profesi. Jika ingin menjadi jabatan profesi semestinya tidak mengajar sama sekali. Namun, kalau tidak mengajar sama sekali, ada kekhawatiran akan lupa tentang ilmu yang dimilikinya. Kepala Sekolah di kota Palembang saat ini masih kurang mendapat kesempatan mengikuti pelatihan, padahal agar menjadi kepala sekolah yang professional perlu mengikuti pelatihan pre-service dan in-service.

Sebagian besar ciri-ciri profesi telah dimiliki oleh kepala sekolah di kota Palembang, kecuali mengenai penghasilan yang belum menggambarkan perbedaan yang signifikan dengan jenjang jabatan tersebut, pembeda penghasilan kepala sekolah hanya berdasarkan golongan dan pangkat, bukan berdasarkan perbedaan jabatan. Sebagian besar peserta setuju apabila kepala sekolah dijadikan sebagai jabatan profesi, dengan diatur dalam regulasi dan dipenuhi semua ciri-ciri profesi tersebut. Berbicara mengenai tunjangan kepala sekolah, telah ada Perpres Nomor 108 tahun 2007 tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan telah diatur besaran tunjangan untuk guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah yang berkisar antara Rp 390.000/bulan

untuk golongan II pada guru TK/RA hingga sebesar Rp 640.000/bulan untuk golongan IV pada guru SM/ sederajat. Namun berdasarkan pengakuan peserta diskusi di kota Palembang, besaran tunjangan tersebut dirasa masih kurang karena beban kerja yang sangat banyak serta jabatan kepala sekolah merupakan jabatan yang disorot masyarakat sehingga jika ada sedikit kesalahan mengenai administrasi maka akan langsung berhadapan dengan hukum.

Sebagian besar peserta diskusi berharap jika kepala sekolah merupakan jabatan profesi yang berjenjang dari guru, wakil kepala sekolah hingga kepala sekolah dan selanjutnya bisa direkomendasikan menjadi pengawas sekolah atau pejabat eselon di dinas pendidikan. Terkait profesi, professional harusnya dari guru, punya background kependidikan. Adanya dorongan menjadikannya kepala sekolah sebagai jabatan profesi memerlukan implikasi kenaikan tunjangan kepala sekolah sehingga hal ini perlu dihitung kembali dan disesuaikan dengan kemampuan APBN.

2. Jalur Karier (Career Path) Kepala Sekolah

Suatu jabatan dapat diduduki oleh seorang pegawai dalam rangka perkembangan kariernya, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal dengan

memperhatikan syarat-syarat jabatan yang telah ditentukan. Selama bertahun-tahun jenjang karier guru masih menerapkan pendekatan birokrasi, di mana guru diposisikan sebagai jabatan awal sebelum menempati jabatan yang lebih tinggi seperti wakil kepala sekolah, kepala sekolah, pengawas, dan pejabat di kantor dinas pendidikan. Karena penguasaan dalam birokrasi organisasi didasarkan atas kualifikasi teknis, pegawai berpikir bahwa pekerjaan sebagai karier. Di mana orientasi karier dipelihara, sesuai dengan pernyataan Max Weber dalam Puslitjak (2016) sebagai berikut: “there is a system of promotion according to seniority, achievement, or both. Promotion is dependent on the judgement of superiors.” Dalam pandangan ini tahapan jabatan diartikan sebagai jabatan karier, dan jika dapat dipelihara maka seseorang sudah menempati jabatan puncak tidak akan turun lagi ke jabatan terdahulu.

Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Pasal 24 ayat (7) menyatakan bahwa guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala satuan pendidikan, wakil kepala satuan pendidikan, ketua program keahlian satuan pendidikan, pengawas satuan pendidikan, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, bengkel, atau unit produksi. Dalam implementasinya beberapa tugas tambahan

ini tergambar dalam struktur organisasi di sekolah. Tugas tambahan ini merupakan “jabatan” yang diberikan kepada guru untuk mengefektifkan pengelolaan di sekolah. Kendatipun demikian, para tenaga pendidik tidak memanfaatkan kesempatan tersebut untuk mengeksplorasi diri apalagi merencanakan karier berdasarkan jalur karier yang tergambar dalam struktur organisasi.

Beberapa penelitian tentang jalur karier tenaga pendidik di sekolah negeri menjelaskan tentang jalur karir yang dialami seorang mulai dari pertama menjadi guru hingga menjadi pengawas sekolah. Hasil penelitian dan analisa pustaka telah dilakukan berkenaan dengan jalur karier, antara lain: Rivero (2015) berjudul “The Link of Teacher Career Paths on the Distribution of High Qualified Teacher: A Chilean Case Studi”, menunjukkan bahwa jalur karier tenaga pendidik terkait dengan distribusi tenaga pendidik yang tidak merata. Pada awal karier mereka, tenaga pendidik kurang memenuhi syarat untuk mengajar terlebih pada sekolah-sekolah yang kurang berkualitas di pedesaan. Tenaga pendidik ini berprestasi tinggi namun kurang sebanding dengan kualitas yang dimilikinya. Education Resources Strategies (2013) membahas tentang “Misfit Structures & Lost Opportunities:

The Urgent Case for Restructuring Teacher Compensation and Career Paths.” Hasil pembahasannya merekomendasikan kepada pemerintah agar memikirkan kembali kompensasi dan jalur karier agar dapat mempertahankan para tenaga pendidik yang paling efektif (berkompeten). Dua alasan yang dikemukakan, yaitu: 1) adanya ketidakcocokan struktur gaji dan 2) hilangnya kesempatan yang berdampak bagi prestasi siswa.

Untuk menjadi kepala sekolah di kota Palembang hingga saat ini telah sesuai dengan regulasi yang ada, yaitu harus dijabat oleh guru, tidak jabatan lain. Dalam mengerjakan tugas pokoknya, seluruh Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah di kota Palembang bisa dijalankan dengan baik tetapi menyita waktu dalam pelaksanaan tugas utama mengajar, sehingga mereka mengatasi tugas mengajar dengan menggunakan system invaler (pengganti sementara pada saat kepala sekolah berhalangan mengajar). Mereka mengusulkan bahwa kepala sekolah dijadikan jabatan profesi tersendiri yang memiliki beban kerja dalam pengelolaan pendidikan di sekolah tanpa ada beban mengajar lagi. Berkaitan dengan proses pengangkatan, sebagian besar kepala sekolah yang dilantik telah menjadi wakil kepala sekolah di

sekolahnya sehingga telah memenuhi kriteria untuk siap mengelola sekolah, meskipun ada juga guru yang diangkat menjadi kepala sekolah karena berjasa sebagai tim sukses kepala daerahnya. Untuk beban kerja Kerja Kepala Sekolah, seluruh kepala sekolah menyatakan keberatan dengan beban mengajar yang dibarengi dengan pengelolaan sekolah sehingga mereka mendukung diberlakukannya jenjang karier untuk kepala sekolah.

2. Kesesuaian Regulasi dan Implementasi Kepala Sekolah

Kesesuaian peraturan perundang-undangan yang terkait dengan beban kerja kepala sekolah yang dimaksud adalah peraturan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, dan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 dan Permenneq PAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya. Di Kota Palembang, rekrutmen kepala sekolah belum sepenuhnya mengimplementasikan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010. Hingga saat ini tidak semua kepala sekolah memiliki NUKS. Pada tahap seleksi administrasi dan seleksi akademik dilakukan oleh dinas pendidikan, sementara regulasi mengharuskan seleksi akademik dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Kepala sekolah yang diangkat juga tidak melewati Diklat Calon Kepala Sekolah, tetapi ada yang diangkat melalui jabatan politik/pilihan kepala daerah. Saat ini banyak kepala sekolah di kota Palembang kesulitan kenaikan pangkat. Sehubungan dengan terkendala dengan kenaikan pangkat, kepala sekolah berinisiatif untuk menyelenggarakan Diklat mandiri dengan rencana awal bekerjasama dengan P4TK, yang selanjutnya akan bekerjasama dengan GTK terkait diklat calon kepala sekolah yang diikuti oleh guru/kepala sekolah yang sudah diangkat tetapi belum mengikuti Diklat Calon Kepala Sekolah. Diklat mandiri yang dimaksud adalah diklat yang diselenggarakan oleh instansi yang memiliki kewenangan dan bekerjasama dengan GTK tetapi biaya ditanggung oleh peserta diklat dengan iuran masing-masing.

C. SIMPULAN DAN SARAN

Sebagian besar ciri-ciri profesi telah dimiliki oleh kepala sekolah di kota Palembang, kecuali mengenai penghasilan yang belum menggambarkan perbedaan yang signifikan dengan jenjang jabatan tersebut, pembeda penghasilan kepala sekolah hanya berdasarkan golongan dan pangkat, bukan berdasarkan perbedaan jabatan;

Untuk menjadi kepala sekolah di kota Palembang hingga saat ini telah sesuai

dengan regulasi yang ada, yaitu harus dijabat oleh guru, tidak jabatan lain. Dalam mengerjakan tugas pokoknya, seluruh Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah di kota Palembang bisa dijalankan dengan baik tetapi menyita waktu dalam pelaksanaan tugas utama mengajar, sehingga mereka mengatasi tugas mengajar dengan menggunakan system invaler (pengganti sementara pada saat kepala sekolah berhalangan mengajar). Untuk beban kerja Kerja Kepala Sekolah, seluruh kepala sekolah di kota Palembang menyatakan keberatan dengan beban mengajar yang dibarengi dengan pengelolaan sekolah sehingga mereka mendukung diberlakukannya jenjang karier untuk kepala sekolah;

Pola rekrutmen kepala sekolah belum sepenuhnya mengimplementasikan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010. Hingga saat ini tidak semua kepala sekolah memiliki NUKS. Pada tahap seleksi administrasi dan seleksi akademik dilakukan oleh dinas pendidikan, sementara regulasi mengharuskan seleksi akademik dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Kepala sekolah yang diangkat juga tidak melewati Diklat Calon Kepala Sekolah, tetapi ada yang diangkat melalui jabatan politik/pilihan kepala daerah.

Berdasarkan data, informasi dan kesimpulan, maka penulis memberikan saran kepada:

Melakukan revisi peraturan tentang beban kerja kepala sekolah, termasuk pengurangan kewajiban beban jam mengajar;

Membuat petunjuk teknis tentang kepala sekolah sebagai jabatan profesi sebagaimana diamanahkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;

Membuat sistem tunjangan keprofesian kepala sekolah berbasis kinerja;

Membuat sistem perekrutan dan pelatihan pembekalan calon kepala sekolah secara terpusat (satu pintu) sehingga jabatan kepala sekolah tidak lagi menjadi jabatan politik;

Menganjurkan pemerintah daerah untuk selalu berkordinasi dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam melakukan rekrutmen, seleksi, dan pengangkatan kepala sekolah.

D. DAFTAR PUSTAKA

LPPKS, 2017. Grafik Penerima NUKS yang Sudah Diangkat. Diunduh melalui website www.lppks.kemdikbud.go.id pada tanggal 06 Februari 2017

Miftah Thoha. 2010. Kepemimpinan dan Manejemen, Rajawali Press: Jakarta.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah

Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, 2016. Kajian Pengelolaan Tenaga Kependidikan. Balitbang, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Rivero, M. D. R. 2015. The Link of Teacher Career Paths on the Distribution of High Qualified Teacher: A Chilean Case Studi, (Online), *Journal Archivos Analiticos de Politicas Educativas*, 23-30), <http://www.eric.ed.gov>. Diakses 05 Februari 2017.

Samsudin, Sadili. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia.

Satori, Djam'an. 2007. Profesi Keguruan. Jakarta: Universitas Terbuka

Sevkusic, Slavica, dkk. 2014. Educational leadership: Review of current theory, research findings and exemplary preparation programs. Diakses melalui website www.edlead.edu.rs pada tanggal 07 Februari 2017

Timple, A.Dale. 2000. Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Wahjosumidjo. 2005. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.