

PENGELOLAAN TENAGA KEPENDIDIKAN : PROFESI KEPALA SEKOLAH DAN PENGAWAS SEKOLAH



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
PUSAT PENELITIAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
TAHUN 2017**

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan

Indonesia. Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Kajian Pengelolaan Tenaga Kependidikan: Profesi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah

Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Balitbang, Kemendikbud, 2017
V, 93h

ISBN: 978-602-8613-80-4

1. Jalur Karir
2. Profesi
3. Tenaga Kependidikan
4. Beban Kerja
5. LP2KS

I. JUDUL

II. PUSAT PENELITIAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN,
BALITBANG, KEMDIKBUD

III. SERI PENELITIAN KEBIJAKAN

Tim Penyusun : Drs. Agus Amin Sulistiono, M.Pd.
Dr. Subijanto, M.Ed.
Dr. Yaya Jakaria, S.Si., MM
Novrian Satria Perdana, S.E., M.E.
Ir. Siswantari, M.Sc.
Alfan Sory, S.Kom.
Tondi Raja Syailendra, S.Pd., M.Pd.

Penyunting : Dr. Subijanto, M.Ed.
Dr. Yaya Jakaria, S.Si., MM

PERNYATAAN HAK CIPTA

© Puslitjakdikbud/Copyright@2017

Hak Cipta dilindungi Undang-undang. Diperbolehkan mengutip dengan menyebut sumber.

Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan
Badan Penelitian dan Pengembangan, Kemendikbud
Gedung E, Lantai 19
Jalan Jenderal Sudirman-Senayan, Jakarta 10270
Telp. 021-5736365; Faks. 021-5741664
Website: <https://litbang.kemdikbud.go.id>
e-mail: puslitjakbud@kemdikbud.go.id

KATA SAMBUTAN

Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan (Puslitjakdikbud), Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) pada Tahun 2017 menerbitkan Buku Laporan Hasil Penelitian yang merupakan hasil kegiatan Tahun 2016. Penerbitan Buku Laporan Hasil Penelitian ini dimaksudkan antara lain untuk menyebarkan hasil penelitian kepada pihak-pihak yang berkepentingan dan sebagai wujud akuntabilitas publik Puslitjakdikbud, Balitbang, Kemendikbud, sesuai dengan Renstra Puslitjak Tahun 2016.

Buku Laporan Hasil Penelitian yang diterbitkan tahun ini terkait prioritas Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yaitu Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan; Bidang Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Menengah, Pendidikan Masyarakat; dan Bidang Kebudayaan.

Kami menyambut gembira atas terbitnya Buku Laporan Hasil Penelitian ini dan mengharapkan informasi hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan rekomendasi bagi para pengambil kebijakan dan referensi bagi pemangku kepentingan lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Kami menyampaikan apresiasi dan penghargaan serta mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terwujudnya penerbitan Buku Laporan Hasil Penelitian ini.

Jakarta, Desember 2017
plt. Kepala Pusat,



Dr. Ir. Bastari, M.A.
NIP 196607301990011001

KATA PENGANTAR

Penguatan peran kepala sekolah dan pengawas sekolah merupakan agenda Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang tertuang dalam visi kementerian dengan salah satu strategi yang dijalankan yaitu penguatan pelaku pendidikan dan kebudayaan. Namun, terdapat sejumlah kendala untuk menjadikan peran dan tugas kepala sekolah dan pengawas sekolah menjadi profesional, antara lain: 1) tugas tambahan yang dirasakan jauh lebih berat dan rumit dibandingkan dengan tugas pokok sebagai guru; 2) tugas mengajar 6 jam bagi kepala sekolah, karena waktu yang dimiliki sudah tersita untuk menyelesaikan tugas administrasi sekolah; 3) jabatan pengawas sekolah pun tidak memiliki kekuatan (*power*) karena secara struktural pengawas sekolah tidak memiliki akses dalam setiap pengambilan keputusan strategis di lingkungan kelembagaan pendidikan.

Kajian ini mengungkap kompleksitas persoalan kepala sekolah dan pengawas sekolah ditinjau dari profesi dan karier bila dikaitkan dengan perundangan-undangan yang berlaku. Semoga laporan kajian ini dapat memberikan masukan dan kebermanfaatan bagi pihak-pihak pengambil keputusan dalam ekosistem pendidikan.

Jakarta, Desember 2017

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	13
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Manfaat Penelitian.....	14
BAB II KAJIAN LITERATUR.....	15
A. Tenaga Kependidikan.....	15
B. Pengawas Sekolah.....	26
C. Profesi.....	36
D. Jalur Karir.....	51
E. Pengalaman Tenaga Kependidikan negara-negara lain...	56
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	61
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	61
B. Populasi dan Sampel.....	62
C. Teknik Pengambilan Sampel.....	62
D. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan data.....	64
E. Teknik Analisis Data.....	64
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	66
A. Profesi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah.....	66
B. Analisis Jalur Karier (<i>career path</i>) KS dan PS.....	92
C. Kesesuaian peraturan perundang-undangan terkait dengan tugas dan beban kerja KS dan PS dengan kondisi yang terjadi dilapangan.....	98
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN.....	108
A. Kesimpulan.....	108
B. Rekomendasi.....	110
DAFTAR PUSTAKA.....	112



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam mewujudkan visi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yaitu “Terbentuknya insan serta ekosistem pendidikan dan kebudayaan yang berkarakter dengan dilandasi semangat gotong-royong”, salah satu strategi yang dijalankan adalah penguatan pelaku pendidikan dan kebudayaan yang diwujudkan dalam pelaksanaan penguatan siswa, guru, kepala sekolah (KS), pengawas sekolah (PS), orang tua, dan pemimpin institusi pendidikan dalam lingkup ekosistem pendidikan.

Keberhasilan ekosistem dalam satuan pendidikan sangat ditentukan oleh iklim sekolah yang baik yang diindikasikan oleh hubungan antara KS dan guru yang ada dalam lingkup sekolah serta keberadaan PS. Dalam menunjang keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang diperankan oleh KS dan PS tersebut, pemerintah telah memberikan prioritas pada pengembangan kompetensi profesional KS dan PS untuk memastikan perbaikan kualitas

penerapan program pendidikan sekolah. Prioritas-prioritas tersebut sejalan dengan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2010 tentang Percepatan Pelaksanaan Prioritas Pembangunan Nasional Tahun 2010, dengan fokus pada pemberdayaan pengawas dan kepala sekolah melalui program pengembangan keprofesian.

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 (nonSBI). 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 profesional sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan superfisor. Sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, 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.

Beratnya beban tugas 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 tugas seorang KS bertambah karena dia juga seorang guru yang harus memenuhi tugas jam mengajar. Adanya tugas mengajar 6 jam yang menjadi tanggung jawab guru dirasakan membebani KS, karena waktu yang tersedia sudah tersita untuk mengurus administrasi dan memimpin sekolah.

Belum lagi menjaga konsistennya pelaksanaan pengembangan karier guru khususnya jenjang karier bagi mereka, memunculkan anggapan bahwa jika sudah diangkat menduduki jabatan yang lebih tinggi seperti pembantu dan wakil kepala sekolah, karier guru tersebut akan terus naik menjadi KS atau PS. Selama bertahun-tahun jenjang karier guru masih menerapkan pendekatan birokrasi, di mana guru diposisikan sebagai jabatan awal sebelum menempati jabatan yang lebih tinggi seperti pembantu dan wakil KS, KS, pengawas, dan pejabat di kantor dinas pendidikan. Weber (dalam Hoy & Miskel, 2001:80) menyatakan: *"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 memelihara/mempertahankan maka seseorang sudah menempati jabatan puncak tidak akan turun lagi ke jabatan terdahulu yang berada di bawahnya.

Jabatan pengelola satuan pendidikan seperti kepala sekolah merupakan tugas tambahan. Jika periode masa kerjanya selama empat tahun sudah berakhir, maka jabatan kepala sekolah tersebut dilepaskan dan kembali seperti semula sebagai tenaga fungsional guru. Berkaitan dengan jabatan kepala sekolah, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai KS. Peraturan tersebut

tidak mencantumkan kriteria syarat calon KS harus sudah pernah menjabat sebagai wakil KS.

Mengacu kebijakan-kebijakan yang mengatur pengembangan karier tersebut di atas, idealnya sebelum seorang guru menduduki jabatan kepala sekolah, ia harus menduduki jabatan sebagai wakil kepala sekolah. Seorang guru yang pernah menjabat wakil kepala sekolah mempunyai nilai tambah yang lebih bermanfaat bagi pengembangan kariernya. Pada umumnya, pemerintah kabupaten/kota cenderung lebih mengutamakan pengangkatan KS dari guru yang pernah menjabat sebagai pembantu dan/atau wakil KS. Sebagaimana kita ketahui bahwa untuk menjadi KS seseorang harus memenuhi beberapa persyaratan. Persyaratan dimaksud antara lain: a) cakap, b) punya kemampuan, c) berdedikasi tinggi, d) pernah menduduki jabatan wakil kepala sekolah, dan e) lulus seleksi KS. Calon-calon KS ini dipilih dan diseleksi oleh suatu kepanitiaan yang dibentuk oleh dinas pendidikan setempat dengan melibatkan instansi terkait.

Namun demikian, pengangkatan KS selama ini bersifat *top down* atau didrop dari atas. Implementasi periodisasi jabatan KS selama empat tahun sekali juga belum sepenuhnya berjalan dengan konsisten. Pemerintah kabupaten/kota belum sepenuhnya berhasil mengatur pola periodisasi jabatan KS. Ditambah pula dengan sulitnya mengubah pandangan budaya birokratis yang ada pada KS sekolah untuk kembali menjadi guru biasa. Sudah selayaknya pemerintah dapat membentuk pola pengembangan karier yang tepat bagi tenaga pendidik dalam bentuk pengembangan profesional berkelanjutan (*continues professional development*).

Dalam rangka meningkatkan kualitas KS/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 KS yang berkualitas. Namun, pada kenyataannya tidak semua lulusan LPPKS diangkat menjadi KS di daerahnya seperti data yang tertera pada Grafik 1 di bawah ini.



Sumber: LPPKS, 2016

Grafik 1. Progres Pengangkatan Kepala Sekolah

Pada Grafik 1 di atas, setiap tahunnya jumlah lulusan LPPKS yang telah memiliki NUKS tidak seluruhnya dilantik menjadi kepala sekolah di daerahnya. Di beberapa wilayah terjadi pengangkatan KS tanpa memiliki NUKS (sebanyak 67,86%). Berdasarkan data tersebut, mengindikasikan bahwa jabatan kepala sekolah telah bemuatan politik sehingga pemberian jabatan tersebut merupakan hak prerogatif dari dari seorang kepala daerah. Dengan demikian, jika hal ini masih terus terjadi maka sulit untuk mewujudkan sekolah yang efektif.

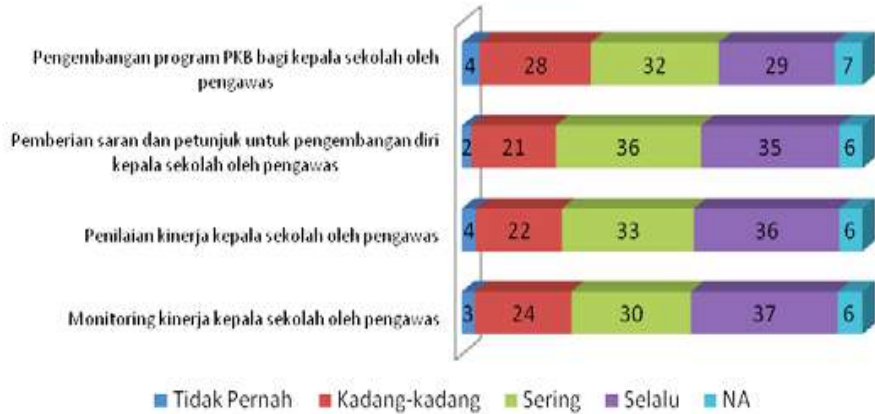
Selain permasalahan pengangkatan KS tersebut, permasalahan lain yang sering muncul yakni mengenai beban kerja dan rekrutmen KS dan PS. Secara faktual, tugas-tugas yang diemban KS sudah sangat berat. Misalnya,

tugas mengajar 6 (enam) jam per minggu yang bagi KS kurang efektif dan seringkali tidak dapat dilaksanakan. Hal ini masuk akal karena sebagai KS selain melaksanakan tugas manajerial juga masih ada beban lainnya seperti tugas kedinasan untuk memenuhi undangan inter dan antar instansi.

Jika ditinjau dari sisi implementasi regulasi, terjadi ketidaksinkronan antara regulasi yang dibuat oleh Kemendikbud Pusat dengan apa yang diterapkan di daerah. Begitu juga regulasi terkait dengan tugas pokok dan fungsi serta pengontrolan untuk pengawas sekolah masih belum terinci secara jelas dan gamblang, sehingga menimbulkan multi-interpretasi. Hal ini menyebabkan beragamnya penerapan dan pelaksanaan serta ambiguitas tugas dan fungsi pengawas sekolah di lapangan.

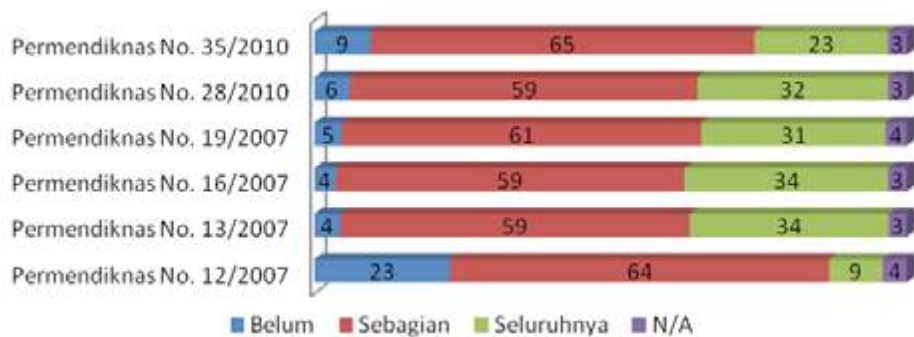
Walaupun sudah banyak peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang kepala sekolah dan pengawas sekolah, namun masih banyak dijumpai di lapangan bahwa KS dan PS masih belum memahami peraturan-peraturan tersebut. Bahkan masih banyak KS dan PS yang tidak mengetahui aturan-aturan tersebut. Kondisi seperti ini didukung oleh hasil penelitian yang dirilis oleh *Education Sector Analytical and Capacity Development Partnership-Indonesia* (ACDP-Indonesia) yang merupakan mitra kelembagaan yang dibentuk antara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama, Bappenas dengan Pemerintah Australia, *the European Union* (EU) serta *Asian Development Bank* (ADB). Dalam laporannya PS dan KS diminta untuk menilai pemahaman mereka dan-penerapan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah serta beberapa peraturan serupa lainnya yang berkaitan dengan peran kepala sekolah/madrasah. PS diminta untuk memberikan informasi mengenai pengimplementasian Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 Standar Pengawas Sekolah/Madrasah di wilayah kabupaten/kota masing-masing. Hasilnya, lebih dari lima puluh enam persen (56%) PS tidak memahami atau hanya memahami

sebagian dari Peraturan Nomor 12 Tahun 2007 dan Peraturan Nomor 13 Tahun 2007.



Grafik 2. Implementasi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 oleh Pengawas Sekolah - Kemendikbud

Relatif rendahnya tingkat pemahaman ini juga direfleksikan dalam penggunaan peraturan tersebut oleh PS. Untuk Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007, antara 5% sampai 10% PS tidak pernah menggunakan peraturan tersebut untuk perencanaan pengembangan profesional dan refleksi diri terhadap pekerjaan mereka. Sebagai tambahan, 25% sampai 30% lainnya hanya sesekali menggunakan peraturan tersebut untuk tujuan yang sama. Hasil temuan terkait penerapan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 oleh PS dalam pekerjaan mereka juga menjadi keprihatinan. Sampai empat puluh persen (40%) PS dan tiga puluh dua persen (32%) PS belum pernah atau hanya sesekali menerapkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 dalam pekerjaan mereka. Padahal jelas sekali bahwa peraturan tersebut seharusnya merupakan salah satu dari dokumen paling penting yang dipakai sebagai acuan oleh PS pada saat melaksanakan tugas sebagai KS.



Grafik 2: Tingkat Pemahaman Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 oleh Kepala Sekolah - Kemendikbud

Walaupun regulasi yang diterapkan seyogyanya harus dilaksanakan oleh KS dan PS sebagai pedoman pelaksanaan kerja. Namun dalam pelaksanaannya, seringkali pelaksanaan pengelolaan KS dan PS belum konsisten dengan kebijakan yang diregulasikan.

Dalam forum komunikasi yang diselenggarakan oleh Puslitjakdikbud (2015) dengan menghadirkan beberapa KS dan PS serta dinas pendidikan dari berbagai daerah, teridentifikasi permasalahan-permasalahan yang terkait dengan KS dan PS diantaranya:

1. Isu posisi kepala sekolah yang kurang jelas. KS menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu 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). Dari definisi yang dipakai di sini menunjukkan bahwa posisi KS kurang begitu kuat. Tugas tambahan yang menjadi tanggung jawab ternyata jauh lebih berat dan rumit dibandingkan tugas pokok sebagai guru. Jabatan KS merupakan tugas tambahan bagi guru sehingga tetap ada kewajiban mengajar serta dilengkapi dengan perangkat mengajar layaknya guru biasa. Namun, dengan frekuensi yang lebih sedikit, mengingat bagi seorang guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai KS tentunya memiliki tugas-tugas serta tanggung jawab yang lebih berat daripada seluruh PTK yang ada dalam satuan pendidikannya, karena KS memiliki peran yang sangat vital sebagai manajer/pemimpin bagi seluruh PTK (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) yang ada di sekolah tersebut.

2. Masa tugas KS atau guru yang diberi tugas tambahan untuk 1 (satu) periode ditentukan selama 4 (empat) tahun. Bila sudah selesai masa tugas selama empat tahun, dapat diperpanjang kembali untuk satu periode berikutnya. Dengan catatan, apabila yang bersangkutan memiliki prestasi minimal baik atau memiliki prestasi istimewa. Pembatasan masa tugas KS ini sering disebut dengan istilah periodisasi. KS yang terkena periodisasi akan dikembalikan sebagai guru atau dapat diberikan tugas yang lebih tinggi atau di tempat lainnya, tetapi bukan lagi sebagai KS. KS yang mengalami periodisasi dapat dipromosikan menjadi PS atau dipindahkan menjadi pegawai dengan jabatan struktural. Bagi KS yang kebetulan tergeser dan diharuskan kembali menjadi guru biasa merupakan resiko yang harus ditempuh akibat dari periodisasi masa jabatan KS. Hal ini bukan karena kualitasnya jelek atau rendah, melainkan telah menjadi sebuah aturan yang harus dilaksanakan. Apabila dicermati dari pengertian KS merupakan tugas tambahan dari seorang guru, masih diwajibkan untuk tetap mengajar di dalam kelas

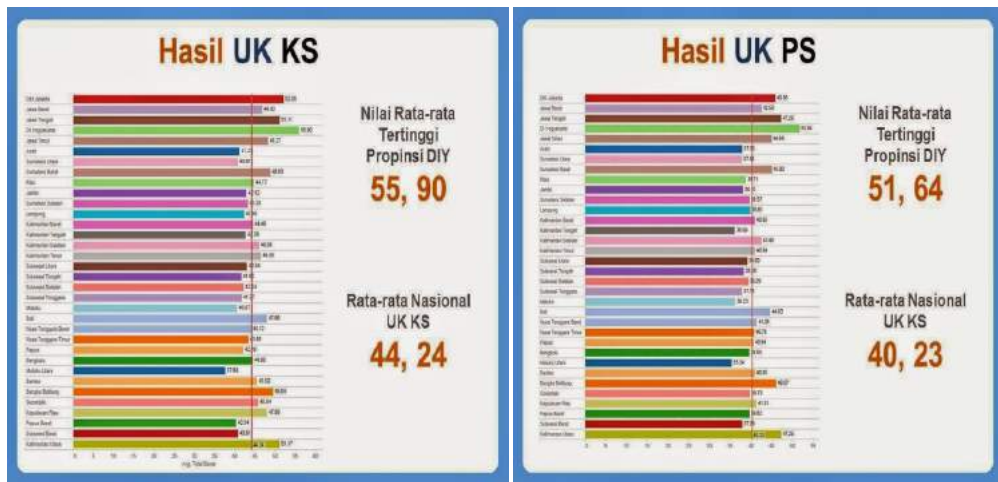
layaknya seperti guru lainnya. Namun, mungkin akibat dari banyaknya tugas administrasi dan tugas kedinasan yang harus dikerjakan oleh KS. Akhirnya, tidak sedikit yang sengaja atau tidak sengaja meninggalkan kewajibannya untuk mengajar sehingga pada saat diharuskan untuk kembali lagi menjadi guru melalui periodisasi ini, timbul rasa gensi pada dirinya terutama yang beranggapan dirinya mengalami penurunan jabatan.

3. Isu beban mengajar 6 (enam) jam bagi KS. Tugas-tugas yang diemban KS sudah sangat berat. Tugas mengajar 6 (enam) jam yang menjadi tanggung jawab guru dirasakan membebani bagi KS, karena waktu yang dimiliki sudah tersita untuk mengurus administrasi sekolah. Perlu dipertimbangkan agar penugasan mengajar selama 6 (enam) jam untuk dapat diperhitungkan dari tugas KS menjalankan supervisi guru-guru.
4. Isu rekrutmen KS, rekrutmen KS merupakan salah satu elemen yang mempengaruhi kualitas sekolah. Saat ini karena berbagai hal, salah satunya alasan politis, pengangkatan KS menjadi tidak terkendalikan. Banyak KS yang diangkat tidak memiliki kompetensi sebagai KS (misalnya tidak pernah memimpin rapat), padahal tugas KS sangat besar, akibatnya perkembangan mutu sekolah menjadi terhambat. Pengangkatan KS jarang melalui Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan KS (LP2KS) Solo. Daerah lebih sering mengangkat yang ditunjuk oleh dinas pendidikan daerah tersebut.
5. Masih berkembang stigma bahwa jabatan PS merupakan “jabatan buangan”. Masalah ini berkaitan dengan stigma bahwa jabatan PS merupakan jabatan yang “kurang menjanjikan” dari segi karier dan kesejahteraan material. Jabatan PS dianggap tidak memiliki kekuatan (*power*) karena secara struktural tidak memiliki akses dalam

pengambilan keputusan-keputusan strategis di lingkungan kelembagaan pendidikan.

6. Isu tugas dan kompetensi PS. Pada isu tugas PS terjadi permasalahan dalam penentuan tugasnya karena PS ada tiga kelompok, yaitu 1) pengawas satuan pendidikan, 2) pengawas rumpun mata pelajaran, dan 3) pengawas mata pelajaran. Sangat sulit untuk menemukan seorang pengawas yang memiliki kompetensi secara menyeluruh baik manajerial (satuan pendidikan) dan *subject matter* (pengawas rumpun mata pelajaran dan mata pelajaran).

Uji Kompetensi dilakukan terhadap 166.333 orang KS dari jenjang SD-SMK/SMA di seluruh provinsi, dimensi yang dinilai meliputi kepemimpinan dalam pembelajaran, kewirausahaan, pengembangan sekolah, manajerial, dan supervise. Bagi sebagian KS dan PS, pengumuman hasil Uji Kompetensi KS melalui UKKS *online* dan Uji Kompetensi PS melalui UKPS *online* sangat dinantikan untuk mengukur kompetensi dirinya dalam memahami tupoksinya terutama terkait dengan pemahaman 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP). Namun, tak sedikit pula dan yang acuh tak acuh, karena mereka mengikuti kegiatan UKKS dan UKPS online Tahun 2015 hanya sebatas mengikuti aturan yang ada.



Grafik 3. Hasil UKKS dan UKPS Tahun 2015

7. Agar tetap mendapat tunjangan profesi, maka guru yang ditugaskan sebagai PS dan tidak memiliki sekolah binaan seharusnya bersedia menjadi guru kembali. Namun, jika guru yang sudah menduduki jabatan kembali menjadi guru tentu akan menimbulkan beban tersendiri bagi yang bersangkutan. Kecuali apalagi pertimbangannya lebih mengedepankan faktor *like and dislike* (nuansa politis), maka ini merupakan musibah bagi pembinaan karir guru untuk masa depannya. Saat ini gaji sebagai di Indonesia masih melekat pada jabatannya sebagai guru. Gaji sebagai jabatan KS diperoleh dari tunjangan sebagai KS.
8. Mekanisme penghargaan kepada guru tanpa harus meninggalkan tugas mengajar. Selama ini, satu-satunya jalan untuk memberi penghargaan bagi kinerja guru yaitu pengangkatan sebagai KS. Namun, peluang ini sangat terbatas, oleh karenanya perlu dilakukan mekanisme penghargaan terhadap guru tidak hanya melalui pengangkatan KS. Beberapa kasus penghargaan bagi para guru malah tidak efektif, misalnya menarik guru ke jabatan struktural. Salah satu, cara yang dapat ditempuh yaitu

menyusun sistem penjenjangan karir dan insentif yang lebih jelas dengan mempertimbangkan guru tetap berada di sekolah untuk mengajar.

B. Perumusan Masalah

Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru telah dilakukan revisi namun hasil revisi tersebut tentunya masih banyak pihak yang belum sepakat terhadap hasil revisi PP dimaksud. KS diberbagai daerah masih mengharapkan peninjauan dan redefinisi ulang terkait posisi KS berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku, redaksi yang menyebutkan bahwa “KS adalah guru yang diberi tugas tambahan...”. Redefinisi ini juga harus mengait dengan masalah beban mengajar KS sebanyak 6 (enam) jam. Lebih dari itu, perlu dilakukan peninjauan terhadap berbagai peraturan perundangan karena terdapat inkonsistensi antarperaturan yang mengatur KS ataupun PS dan perbedaan penafsiran oleh masyarakat. Dengan deskripsi berdasarkan titik berat sebagaimana telah dikemukakan, diharapkan tergambar secara jelas dan relatif memadai tentang bagaimana status keprofesian KS dan PS, jenjang karier (*career path*) KS dan PS, dan capaian kesesuaian peraturan perundang-undangan dengan tugas dan beban kerja KS dan PS.

Berdasarkan uraian di atas, telah diupayakan untuk mendeskripsikan kompleksitas persoalan KS dan PS ditinjau dari perspektif perundang-undangan dengan titik berat perhatian pada 1) profesi, posisi atau kedudukan, 2) jalur karir KS dan PS, serta 3) kondisi yang mengkonfrontasikan kondisi ideal berdasarkan perundang-undangan tersebut dengan kondisi riil yang merepresentasikan kesenjangan di antara dua tataran tersebut.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan kajian ini yaitu untuk merumuskan strategi pencapaian opsi kebijakan tentang profesi, jalur karir dan sinkronisasi regulasi yang menyangkut KS dan PS, khususnya:

1. Menganalisis status keprofesian KS dan PS.
2. Menganalisis jalur karier (*career path*) KS dan PS.
3. Menganalisis kesesuaian peraturan perundang-undangan terkait dengan tugas dan beban kerja KS dan PS dengan kondisi yang terjadi di lapangan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengambil keputusan (*stakeholders*) dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan-kebijakan terkait dengan profesi, jalur karir KS dan PS sebagai dasar pertimbangan dalam merevisi peraturan perundang-undangan yang terkait dengan tujuan penelitian ini. Pihak-pihak yang dimaksud antara lain:

1. Direktorat Pendidik dan Tenaga Kependidikan
2. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
3. Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah



BAB II KAJIAN LITERATUR

A. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan (UU Nomor 20/2003, Bab I, Pasal 1, ayat (5) dan ayat (6)). Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (UU Nomor 20/2003, Bab XI, Pasal 39, ayat (1)). Tenaga kependidikan meliputi pengelola satuan pendidikan, penilik, pamong belajar, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran dan teknisi sumber belajar (UU Nomor 20, Tahun 2003, Penjelasan Pasal 39, ayat (1)). Lingkup standar pendidik dan tenaga kependidikan mencakup: kriteria pendidikan prajabatan, kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidikan

prajabatan adalah pendidikan formal untuk mempersiapkan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan yang terakreditasi, sesuai dengan perundang-undangan. Kelayakan fisik dan mental pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kondisi fisik dan mental pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak mengganggu pembelajaran dan pelayanan pendidikan. Pendidikan dalam jabatan yaitu pendidikan dan pelatihan yang diperoleh pendidik dan tenaga kependidikan selama menjalankan tugas untuk meningkatkan kualifikasi akademik dan/atau kompetensi akademiknya.

Dalam penelitian ini, fokus tenaga kependidikan diarahkan kepada KS dan PS diuraikan sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah

Menurut Wahjosumidjo (2005:83), KS merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah yang menyelenggarakan proses belajar-mengajar. Sebagai KS 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 pendidikan minimal sarjana. Diharapkan dengan persyaratan tersebut seorang KS 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 KS yang profesional, yaitu kompeten dalam:

- a. mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif;

- b. mengerahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah;
- c. membina kemampuan profesional guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran; dan
- d. melakukan monitoring dan evaluasi sehingga tidak satu komponen sistem sekolah pun tidak berfungsi secara optimal, sebab begitu ada satu saja di antara seluruh komponen sistem sekolah yang tidak berfungsi secara optimal akan mengganggu pelaksanaan fungsi komponen-komponen lainnya.

Lebih rinci lagi, pengaturan pengangkatan KS sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah diatur mencakup 1) Syarat-syarat guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah; 2) Penyiapan calon KS; 3) Proses pengangkatan KS; 4) Masa tugas KS; 5) Pengembangan keprofesionalan berkelanjutan KS; 6) Penilaian KS; 7) Mutasi dan pemberhentian tugas guru sebagai kepala sekolah/madrasah. Dari uraian persyaratan pengangkatan guru menjadi kepala sekolah/madrasah, sungguh sangat syarat dengan muatan kemampuan/kompetensi yang mencerminkan adanya tuntutan yang harus dipenuhi oleh KS secara profesional.

Salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur dari mutu layanan pendidikan yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, *process*, dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya sebuah pembelajaran. Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu keadaan menjadi sesuatu keadaan yang lain dengan lebih baik dan mengintegrasikan input sekolah

sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan mampu memberdayakan potensi peserta didik. *Output* pendidikan merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, dan moral kerjanya yang tercermin dalam budaya sekolah.

Dalam konsep yang lebih luas, mutu pendidikan mempunyai makna sebagai suatu hasil pendidikan secara keseluruhan yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan dan kriteria tertentu (Surya, 2007:12). Selanjutnya, Danim (2004: 145) menegaskan bahwa keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kapasitas kepala sekolah disamping adanya guru-guru yang berkompeten di sekolahnya. Oleh karena itu, peran, tugas, dan tanggung jawab kepala sekolah menjadi sangat penting manakala sekolah memiliki visi dan misi yang berorientasi pada mutu akademik maupun non akademik.

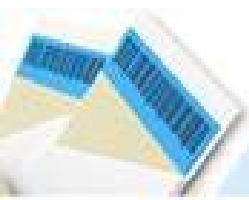
Hasil penelitian terkait dengan kompetensi kepala sekolah/madrasah yang dilakukan Program Kemitraan untuk Pengembangan Kapasitas dan Analisis Pendidikan (ACDP, 2013 dalam Hendarman, 2015) dengan responden guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah, serta kepala dinas pendidikan kabupaten/kota untuk 6 (enam) dimensi kompetensi (kompetensi kepribadian/karakter, manajerial, supervisi, kewirausahaan, sosial, serta pengajaran dan konseling. Hasil analisis studi tersebut mengindikasikan beberapa persoalan dalam kompetensi mereka, yaitu:

- a. Kompetensi kepala sekolah/madrasah dinilai paling rendah untuk dimensi supervisi dan menggunakan TIK untuk manajemen tujuan pembelajaran;
- b. Kepala sekolah/madrasah menilai kompetensi mereka lebih tinggi daripada kepala madrasah untuk dimensi manajerial, kewirausahaan, supervisi, pengajaran dan konseling, serta perbedaan ini secara statistik signifikan;

- c. Kepala sekolah/madrasah perempuan menilai kompetensi mereka lebih rendah daripada kepala sekolah/madrasah laki-laki untuk dimensi manajerial, kewirausahaan, dan supervisi;
- d. Tingkat kualifikasi kepala sekolah/madrasah, tingkat akreditasi sekolah, status sekolah (negeri atau swasta) dan lokasi sekolah merupakan variabel yang signifikan untuk dimensi kompetensi manajerial, kewirausahaan, supervisi, serta pengajaran dan konseling;
- e. Kepala sekolah/madrasah negeri menilai kompetensi mereka lebih tinggi daripada kepala sekolah/madrasah swasta-terutama untuk Kemenag;
- f. Kepala sekolah/madrasah swasta memiliki peringkat kompetensi terendah;
- g. Tingkat akreditasi sekolah merupakan faktor yang signifikan pada semua dimensi untuk kepala sekolah dari Kemendikbud. Semakin tinggi tingkat akreditasi, semakin tinggi kompetensinya;
- h. Kepala sekolah SD dan TK cenderung menilai kompetensi mereka lebih rendah daripada kepala sekolah jenis lainnya; dan
- i. Pada indikator kompetensi tertentu kepala sekolah/madrasah di pedesaan dan di daerah terpencil pada umumnya menilai kompetensi mereka lebih rendah daripada kepala sekolah di perkotaan atau semi perkotaan.

1.1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

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 pada *Manajemem: a Guide to Executive Command* (dalam Sadili Samsudin, 2006:287) adalah kemampuan meyakinkan dan



menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sementara itu, R. Soekarto Indrafachrudi (2006:2) memaknai kepemimpinan sebagai suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan yang diinginkan. Selanjutnya, Maman Ukas (2004:268) kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan. Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

Pendapat lain tentang kepala sekolah sebagaimana dikemukakan (Wahjosumidjo, 2005:83) menyatakan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar-mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya KS itu adalah guru yang mendapat tugas tambahan. KS dituntut untuk memiliki kemampuan memimpin dan mengelola segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kepala sekolah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu dan bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan (Permendiknas Nomor 28/2010). KS yang profesional selalu berupaya

untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik. Untuk mewujudkan KS yang profesional memerlukan proses dan waktu serta adanya intervensi atau pengaruh keberadaan PS.

Isu yang masih sering muncul dari berbagai media massa antara lain di lapangan masih cukup banyak KS yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin lembaga pendidikan. Hal ini cenderung disebabkan oleh karena dalam proses pengangkatannya tidak mengikuti prosedur yang ditetapkan. Di mana dalam proses pengangkatannya kurang adanya transparansi, rendahnya mental KS yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat kerja berorientasi pada mutu, kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, serta banyak faktor penghambat lainnya.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan KS. KS sebagai seorang pejabat profesional di sekolah bertugas mengatur semua sumber daya organisasi dan keutuhan kerja sama dengan warga sekolah (guru dan tenaga lainnya) serta para pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholders*) dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan KS sesuai dengan fungsinya, ia memahami kebutuhan sekolah yang dipimpinnya sehingga kompetensi guru tidak hanya berhenti pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan selalu ditingkatkan dan dikembangkan sesuai tuntutan keprofesionalannya.

Didalam kepemimpinannya, KS harus dapat memahami, mengatasi, dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terjadi di sekolahnya secara menyeluruh. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, seorang KS harus mampu meningkatkan kinerja para guru, termasuk tenaga kependidikan lainnya di bawah kewenangannya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang guru. Guru sebagai pimpinan tertinggi di kelas dan seorang KS harus mampu memberikan motivasi dan keteladanan untuk menggerakkan para guru sehingga kinerja mereka menjadi lebih selalu meningkat. Sebagai pemimpin yang berpengaruh di sekolah, seorang KS harus terus berusaha agar ide, nasehat, saran dan kebijakannya diikuti oleh para guru binaannya. Dengan demikian, ia dapat mengadakan perubahan-perubahan dalam beberapa hal seperti cara berpikir, bersikap dan bertindak atau berperilaku.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, KS harus melakukan pengelolaan dan pembinaan terhadap seluruh komponen sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuan manajerial seorang KS. Sehubungan dengan itu, KS sebagai supervisor berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengoreksi dan mencari inisiatif terhadap proses kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah.

Di samping itu, KS sebagai pemimpin lembaga pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antarpersonal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara bersungguh-sungguh dan bertanggung secara profesional. Oleh karena itu, segala penyelenggaraan pendidikan akan mengarah pada usaha meningkatkan mutu pendidikan yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam melaksanakan tugasnya secara operasional. Untuk itu, KS harus melakukan supervisi sekolah yang memungkinkan kegiatan operasional itu berlangsung secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan suasana sekolah (*school climate*) yang kondusif dan edukatif.

Secara lengkap, dalam melaksanakan tugas utamanya memiliki beberapa peran sebagai 1) pendidik; 2) manajer; 3) administrator; 4) supervisor (penyelia); 5) pemimpin (leader); 6) pencipta iklim kerja; dan 7) wirausahawan (<http://sdntunaskaarya.blogspot.com>.2012).

1.2. Profesionalisme Kepala Sekolah

Profesionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang (Kusnandar, 2007:46). Profesionalisme merupakan sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya (Mohamad Surya, 2007:214). KS merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, seorang KS haruslah orang yang profesional. Secara profesional, beberapa tugas KS meliputi:

- a. Berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Segala informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah harus selalu terpantau oleh KS.
- b. Bertindak dan bertanggung jawab 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 KS-
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang KS harus dapat mengatur pendistribusian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

- d. Harus berfikir secara analitik dan konsepsional. Seorang KS harus dapat memecahkan persoalan melalui analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang layak.
- e. 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, harus menjadi penengah dalam konflik.
- f. Berperan sebagai seorang politisi. KS harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis KS dapat berkembang secara efektif, apabila 1) memiliki prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, 2) memiliki jaringan aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, komite sekolah; dan 3) memiliki kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- g. Sebagai seorang diplomat. Dalam berbagai forum pertemuan KS sebagai wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya.
- h. Harus mampu mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa masalah. Manakala terjadi kesulitan-kesulitan, diharapkan KS berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut (Wahjosumidjo, 2005:97).

Selain itu, KS harus memiliki visi dan misi yang dirumuskan bersama dengan segenap warga sekolah termasuk komite sekolah dan para pemangku kepentingan pendidikan, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh yang berorientasi kepada mutu. Strategi ini

dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau kalau dunia bisnis dikenal dengan nama *Total Quality Management (TQM)*, yang merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki kualitas layanan. Sekurang-kurangnya, terdapat 5 (lima) sifat layanan yang harus diwujudkan oleh KS agar “pelanggan” puas; yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), dan cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*).

Dalam menumbuhkan KS yang professional, dalam paradigma baru manajemen pendidikan diperlukan adanya peningkatan disiplin untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif dan edukatif, serta dapat memotivasi kerja, menciptakan budaya kerja, dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa seiring dengan perkembangan iptek, seni dan budaya, serta kebutuhan pendidikan, sudah saatnya diperlukan seorang KS yang profesional. Untuk itu, KS dihadapkan dengan tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah dan berkesinambungan. Peningkatan profesionalisme KS perlu dilaksanakan secara berkesinambungan dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada. KS merupakan pemimpin pendidikan yang juga bertanggung jawab dalam meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan lainnya.

Melalui strategi perbaikan mutu, diharapkan KS dapat mengatasi masalah rendahnya mutu pendidikan yang mengoptimalkan segala sumber daya yang terdapat di sekolah. Upaya peningkatan

profesionalisme KS merupakan proses keseluruhan dan organisasi sekolah serta harus dilakukan secara berkesinambungan karena perubahan yang terjadi selalu dinamis serta tidak bisa diprediksi sehingga KS maupun tenaga kependidikan harus selalu siap dihadapkan pada kondisi perubahan. Dalam upaya peningkatan mutu sekolah dan profesionalisme KS harus berada dipihak yang berperan dalam peningkatan mutu tersebut. Jabatan yang berperan dalam peningkatan profesionalisme KS yaitu “*pengawas sekolah*” yang bersama-sama KS memiliki tanggung jawab terhadap perkembangan kualitas pendidikan di setiap satuan dan jenjang pendidikan sesuai dengan kewenangannya.

B. Pengawas Sekolah

Berdasarkan Permen. PAN-RB Nomor 21 Tahun 2010 Pasal 1, Pengawas Sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. PS sebagai salah satu pengembang pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Sebagai pengembang peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran di sekolah tidaklah mudah sebagaimana diamanahkan Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah maka pengawas berkewajiban melaksanakan kepengawasan sesuai dengan peraturan tersebut, khususnya layanan supervisi sebagai salah satu kompetensinya. Dalam rangka mengembangkan kerja sama antarpersonal agar secara serempak seluruhnya bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. PS perlu memiliki sifat kepemimpinan atau kecakapan memandu agar sekolah binaan yang dipandu dapat berjalan baik dan lancar. Kelancaran jalannya pendidikan itu dapat

dicapai dengan baik berkat adanya kegembiraan bekerja dalam kehidupan sebuah sekolah yang dinamis. PS harus memiliki kesanggupan atau kecakapan selaku pengembang atau pemandu pendidikan dalam mewujudkan pendayagunaan setiap personil secara tepat sehingga mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

PS wajib menyusun kegiatan pengawasan sekolah dalam bentuk program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, mengevaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru serta melaporkan hasil pengawasannya kepada dinas pendidikan setempat. Isu yang masih sering didiskusikan antara lain terkait dengan ketidakjelasan mekanisme pelaporan dan tindak lanjut pelaporan. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), Pasal 55 ayat (1) dinyatakan bahwa “pengawasan satuan pendidikan memiliki peran dan tugas untuk pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan yang harus dilakukan secara teratur dan kesinambungan”. Lebih lanjut, pada Pasal 57 ditegaskan, bahwa tugas supervisi meliputi “supervisi akademik dan manajerial terhadap keterlaksanaan dan ketercapaian tujuan pendidikan di sekolah”.

Menurut Subarna (2009), jabatan fungsional PS merupakan profesi tersendiri yang tidak diartikan sebagai kelanjutan profesi guru. Untuk menjadi PS, seseorang harus menjadi guru atau KS, atau setidaknya pernah menjadi guru. Dengan demikian, PS harus mampu memahami apa yang dilakukan dan apa yang seharusnya dilakukan oleh guru dan KS. Pengawas sekolah bertugas melakukan pengawasan terhadap dua hal penting dalam layanan pendidikan di sekolah, yaitu proses pendidikan dan pengelolaan sekolah. Proses pendidikan terkait erat dengan kegiatan pengembangan potensi kognitif, afektif, dan psikomotorik siswa. Sementara itu, pengelolaan sekolah berkaitan dengan

pengaturan dalam memanfaatkan sumber daya sekolah secara efektif dan efisien.

Dalam Buku Kerja Pengawas Sekolah (2011) disebutkan bahwa pengawas sekolah yang profesional harus memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik yang harus dimiliki pengawas sekolah yaitu:

- a. Menampilkan kemampuan pengawas dalam bentuk kinerja.
- b. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
- c. Melaksanakan tugas kepengawasan secara efektif dan efisien.
- d. Memberikan layanan prima untuk semua pemangku kepentingan.
- e. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- f. Mengembangkan metode dan strategi kerja kepengawasan terus menerus.
- g. Memiliki kapasitas untuk bekerja secara mandiri.
- h. Memiliki tanggung jawab profesi.
- i. Mematuhi kode etik profesi pengawas.
- j. Memiliki komitmen dan menjadi anggota organisasi profesi kepengawasan sekolah.

Lebih lanjut, dalam Buku Kerja Pengawas (2011) menjelaskan bahwa seorang pengawas profesional dalam menjalankan tugas pengawasan harus memiliki:

- a. Kecermatan melihat kondisi sekolah;
- b. Ketajaman analisis dan sintesis permasalahan pendidikan;
- c. Ketepatan dan kreatifitas dalam memberikan perlakuan (*treatment*) yang diperlukan; dan
- d. Kemampuan berkomunikasi yang baik dengan setiap individu di sekolah.

Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, Pasal 1 ayat (1) disebutkan bahwa “Jabatan fungsional Pengawas Sekolah adalah jabatan yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan”.

Selanjutnya, pada Ayat (2) tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenang disebutkan “Pengawas Sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Pasal 4 menyatakan tentang kedudukan pengawas sekolah sebagai berikut “Pengawas Sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan”.

Tugas pokok PS sebagaimana ditegaskan pada Pasal 5 bahwa Tugas pokok PS yaitu melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP), penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan salah satu bagian yang tidak dapat terpisahkan dalam upaya meningkatkan prestasi belajar dan mutu sekolah. Menurut Sahertian (1981:19) pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada para pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholders*) pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Sementara itu,

Burhanuddin (1990:284) menegaskan bahwa pengawasan pendidikan pada hakikat mengacu pada substansinya. Maksudnya bahwa apa yang dilakukan PS mengarah pada segenap upaya bantuan supervisor kepada *stakeholders* pendidikan terutama guru yang diarahkan pada upaya perbaikan-perbaikan dan pembinaan proses pembelajaran.

Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Dengan demikian, bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi/iklim pembelajaran di sekolah.

Dengan menyadari pentingnya upaya peningkatan mutu dan efektivitas sekolah dapat dilakukan melalui pengawasan. Atas dasar itu, maka kegiatan pengawasan harus difokuskan pada perilaku dan perkembangan siswa sebagai bagian penting dari komponen kurikulum/mata pelajaran, organisasi sekolah, kualitas belajar mengajar, penilaian/evaluasi, sistem pencatatan, kebutuhan khusus, administrasi dan manajemen, bimbingan dan konseling, peran dan tanggung jawab orang tua dan masyarakat (Law dan Glover, 2000). Ofsted (2005) menyatakan bahwa fokus pengawasan sekolah meliputi 1) standar dan prestasi yang diraih siswa; 2) kualitas layanan siswa di sekolah (efektivitas belajar mengajar, kualitas program kegiatan sekolah dalam memenuhi kebutuhan dan minat siswa, kualitas bimbingan siswa); serta 3) kepemimpinan dan manajemen sekolah.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah menegaskan bahwa seorang pengawas harus memiliki 6 (enam) kompetensi minimal, yaitu kompetensi 1) kepribadian; 2) supervisi manajerial; 3) supervisi akademik; 4)

evaluasi pendidikan; (5) penelitian dan pengembangan; dan 6) kompetensi sosial. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, pengawas dituntut keprofesionalannya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan kompetensinya.

Selanjutnya, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, disebutkan bahwa:

- a. Sekolah/Madrasah menyusun program pengawasan secara obyektif, bertanggung jawab dan berkelanjutan;
- b. Penyusunan program pengawasan di sekolah/madrasah didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan;
- c. Pengawasan pengelolaan sekolah/madrasah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan.
- d. Supervisi pengelolaan akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala sekolah/madrasah dan pengawas sekolah/madrasah.
- e. Pengawas sekolah melaporkan hasil pengawasan di sekolah kepada bupati/walikota melalui Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab di bidang pendidikan dan sekolah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi pada sekolah terkait, sedangkan Pengawas madrasah melaporkan hasil pengawasan di madrasah kepada Kantor Departemen Agama kabupaten/kota dan pada madrasah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi pada madrasah terkait; dan
- f. Setiap pihak yang menerima laporan hasil pengawasan menindaklanjuti laporan hasil pengawasan tersebut dalam rangka meningkatkan mutu sekolah madrasah, termasuk memberikan sanksi atas penyimpangan yang ditemukan.

Lebih lanjut, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 telah mengatur bahwa: Jabatan fungsional PS adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan (Pasal 1, angka 1);

- a. Pengawas Sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan (Pasal 1, angka 2);
- b. Pengawas Sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan dan Pengawas Sekolah jabatan karier yang hanya dapat diduduki oleh Guru yang berstatus sebagai PNS (Pasal 4);
- c. Tugas pokok PS adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus (Pasal 5);
- d. Beban kerja PS adalah 37,5 (tiga puluh tujuh setengah) jam per minggu di dalamnya termasuk pelaksanaan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan di sekolah binaan.
- e. Sasaran pengawasan bagi setiap PS sebagaimana dimaksud pada ayat (1), untuk:

- 1) taman kanak-kanak/raudathul athfal dan sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah paling sedikit 10 satuan pendidikan dan/atau 60 (enam puluh) guru;
 - 2) sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah dan sekolah menengah atas/madrasah aliyah/sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan paling sedikit 7 satuan pendidikan dan/atau 40 (empat puluh) guru mata pelajaran/kelompok mata pelajaran;
 - 3) sekolah luar biasa paling sedikit 5 satuan pendidikan dan/atau 40 (empat puluh) guru;
 - 4) pengawas bimbingan dan konseling paling sedikit 40 (empat puluh) guru bimbingan dan konseling.
 - 5) daerah khusus, beban kerja pengawas sekolah paling sedikit 5 (lima) satuan pendidikan secara lintas tingkat satuan dan jenjang pendidikan.
- f. Unsur dan sub unsur kegiatan PS yang dinilai angka kreditnya adalah pendidikan, pengawasan akademik dan manjerial, pengembangan profesi (karya tulis ilmiah dan membuat karya inovatif); dan penunjang tugas pengawasan sekolah.
- g. Instansi Pembina Jabatan PS adalah Kementerian Pendidikan Nasional. Dalam melakukan tugas pembinaan, Kemendiknas (kemendikbud sekarang) wajib:
- 1) penyusunan petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional PS;
 - 2) penyusunan pedoman formasi jabatan fungsional PS;
 - 3) penetapan standar kompetensi jabatan fungsional PS;
 - 4) pengusulan tunjangan jabatan fungsional PS;
 - 5) sosialisasi jabatan fungsional PS serta petunjuk pelaksanaannya;
 - 6) penyusunan kurikulum pendidikan dan pelatihan fungsional/teknis fungsional PS;

- 7) penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan fungsional/teknis fungsional PS;
- 8) pengembangan sistem informasi jabatan fungsional Pengawas Sekolah;
- 9) fasilitasi pelaksanaan jabatan fungsional Pengawas Sekolah;
- 10) fasilitasi pembentukan organisasi profesi dan penyusunan kode etik jabatan fungsional Pengawas Sekolah;
- 11) melakukan koordinasi antara instansi pembina dengan instansi pengguna dalam pelaksanaan berbagai pedoman dan petunjuk teknis; dan
- 12) melakukan pemantauan dan evaluasi jabatan fungsional Pengawas Sekolah.

Acuan peraturan perundang-undangan di atas dalam implementasinya masih menimbulkan persepsi yang berbeda, antara lain masih ditemukan 1) pengangkatan pengawas sekolah yang tidak memiliki kinerja tinggi; 2) pengangkatan pengawas sekolah bermuatan politis (misalnya beberapa kasus tim sukses pilkada yang berasal dari unsur pendidikan); 3) pengangkatan PS tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dengan bidang penugasan kerja; 4) PS yang tidak mampu memenuhi tugas dan tanggung jawab sebagai pengawas sekolah; 5) beban kerja PS yang melebihi dari beban yang ditetapkan; 6) proporsi beban akademik tidak seimbang dengan beban manajerial; 7) ketidakjelasan mekanisme pembuatan laporan dan tindak lanjut pelaporan (Forkom, 2015).

Di samping itu, terkait dengan keberadaan regulasi pengawas sekolah, masih dibenturkan dengan perbedaan keputusan Kemdikbud Nomor 12 Tahun 2007 dan Permen RB Nomor 21 Tahun 2010 terkait dengan persyaratan pengangkatan pengawas sekolah (Forkom, 2015). Hal ini diharapkan agar

Pemerintah (Kemendikbud bersama Kemen PAN) segera menyelesaikan Peraturan Pemerintah dimaksud sehingga tidak menimbulkan kerancuan dan kebingungan dalam pengangkatan PS.

Kemampuan seorang PS dalam melaksanakan tugas kepengawasan sesuai dengan tugas pokok yang meliputi pembinaan, pemantauan dan penilaian terhadap sekolah yang menjadi tanggung jawab binaannya secara utuh dan keseluruhan dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Menurut Glickman, Carl et al. (2010), dimensi kinerja pengawas sekolah meliputi 1) pengetahuan, artinya pengawas harus memahami apa hal-hal positif yang dapat dicapai oleh guru dan sekolah. Di mana selama ini tidak terdapat dalam pola yang berlaku di sekolah tersebut. Selain itu, pengawas juga harus memahami karakteristik kepala sekolah, guru dan sekolah yang berada di bawah pengawasannya. Pengawas perlu memahami pengetahuan mengenai pengembangan orang dewasa, guru dan diharapkan kegiatan pengawasan dapat mengubah kebiasaan negatif di sekolah, 2) kemampuan interpersonal (*interpersonal skill*). Pengawas harus memahami bagaimana perilaku interpersonal mereka dapat memberikan pengaruh terhadap individu sekaligus kelompok serta mempergunakan kemampuan tersebut untuk membawa perubahan ke arah yang positif; dan 3) pengawas harus memiliki kemampuan teknis dalam mengamati, merencanakan, menilai, dan mengevaluasi perubahan dan perbaikan yang terjadi.

Aspek yang dinilai pada penilaian kinerja pengawas sekolah mengacu kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB Nomor 21 Tahun 2010 meliputi 1) Penyusunan program pengawasan; 2) Pelaksanaan program pengawasan; 3) Evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan; 4) Pembimbingan dan Pelatihan profesional guru dan/atau KS. Keempat kriteria tersebut dijabarkan dalam indikator-indikator sebagai berikut: (a) Memiliki

program pengawasan semester; (b) Memiliki program pengawasan tahunan; (c) Memiliki program pembinaan guru; (d) Memiliki program pemantauan pelaksanaan Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan dan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (e) Memiliki program penilaian kinerja guru; (f) Memiliki RAP (Rencana Pengawasan Akademik)/RPBK (Rencana Pengawasan Bimbingan Konseling); (g) Melaksanakan pembinaan guru; (h) Memantau Pelaksanaan Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan dan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (i) Melaksanakan penilaian kinerja guru; (i) Membuat laporan tahunan pelaksanaan program; (j) Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada sekolah binaan; (k) Membuat laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan; (l) Menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya; (m) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya; (n) Mengevaluasi hasil pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya; dan (o) Membuat laporan tahunan hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya.

C. Profesi

1. Pengertian Profesi

Untuk sampai pada pemahaman profesi tentang KS, beberapa pengertian tentang profesi dari beberapa para ahli cukup perlu diungkapkan. Beberapa pengertian Profesi dari beberapa pendapat para ahli:

Schein, E.H (1962), Profesi adalah suatu kumpulan atau set pekerjaan yang membangun suatu set norma yang sangat khusus yang berasal dari perannya yang khusus di masyarakat. Pendapat lainnya, Hughes, E.C (1963) menyatakan bahwa ia mengetahui lebih baik dari kliennya tentang apa yang

diderita atau terjadi pada kliennya, Selanjutnya, Sanusi et all (1991) mengatakan bahwa profesi adalah suatu jabatan yang memiliki fungsi dan signifikan yang menentukan (crusial). Danmn (2002), berpendapat secara estimologi, istilah profesi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *profession* atau bahasa Latin, *profecus*, yang artinya mengakui, adanya pengakuan, menyatakan mampu, atau ahli dalam melakukan suatu pekerjaan. Secara terminologi, profesi berarti suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya yang ditekankan pada pekerjaan mental. Dengan kata lain, profesional erat kaitannya dengan pekerjaan atau profesi yang bermakna suatu keahlian yang terukur.

Istilah profesi dalam kehidupan sehari-hari digunakan untuk menunjukkan tentang pekerjaan seseorang. Seseorang yang bekerja sebagai dokter, dikatakan profesinya sebagai dokter dan orang yang pekerjaannya mengajar di sekolah dikatakan profesinya sebagai guru. Bahkan ada orang yang mengatakan bahwa profesinya sebagai tukang batu, tukang parkir, pengamen, penyanyi, pedagang dan sebagainya. Jadi istilah profesi dalam konteks ini, sama artinya dengan pekerjaan atau tugas yang dilakukan seseorang dalam kehidupannya sehari-hari.

2. Syarat-Syarat Profesi

Menurut Ornstein dan Levine (1984) bahwa suatu pekerjaan atau jabatan dapat disebut profesi bila pekerjaan atau jabatan itu dilakukan dengan:

- a. Melayani masyarakat merupakan karier yang akan dilaksanakan sepanjang hayat (tidak berganti-ganti pekerjaan).
- b. Memerlukan bidang ilmu dan keterampilan tertentu di luar jangkauan khalayak ramai (tidak setiap orang melakukannya).
- c. Menggunakan hasil penelitian dan aplikasi dari teori praktik (teori baru dikembangkan dari hasil penelitian).

- d. Memerlukan pelatihan khusus dengan waktu yang panjang.
- e. Terkendali berdasarkan lisensi baku dan mempunyai persyaratan masuk (untuk menduduki jabatan tersebut memerlukan izin tertentu atau ada persyaratan khusus yang ditentukan untuk dapat mendudukinya).
- f. Otonomi dalam membuat keputusan tentang ruang lingkup kerja tertentu (tidak diatur oleh orang lain).
- g. Menerima tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil dan tampilan untuk kerjanya berhubungan dengan layanan yang diberikan (langsung bertanggung jawab terhadap apa yang diputuskannya, tidak dipindahkan ke atasan instansi yang lebih tinggi). Mempunyai sekumpulan unjuk kerja yang baku.
- h. Mempunyai komitmen terhadap jabatan dan klien dengan penekanan terhadap layanan yang akan diberikan.
- i. Menggunakan administrator untuk memudahkan profesi, relatif bebas dari supervise dalam jabatan (misalnya dokter memakai tenaga administrasi untuk mendata klien, sementara tidak ada supervise dari luar terhadap pekerjaan dokter sendiri).
- j. Mempunyai organisasi yang diatur oleh anggota profesi sendiri.

Mengacu pada National Education Association (1948) (dalam Sucipto, Kosasi, dan Abimanyu, (1994)) menyusun sejumlah syarat atau kriteria yang mesti ada dalam jabatan guru. NEA menyarankan kriteria berikut:

- a) Jabatan yang melibatkan kegiatan intelektual.
- b) Jabatan yang menggeluti suatu batang tubuh ilmu yang khusus.
- c) Jabatan yang memerlukan persiapan profesional yang lama (bandingkan dengan pekerjaan yang memerlukan latihan umum belaka).
- d) Jabatan yang memerlukan latihan dalam jabatan, yang bersinambungan.

- e) Jabatan yang menjanjikan karier hidup dan keanggotaan yang permanen.
- f) Jabatan yang menentukan baku (standarnya) sendiri.
- g) Jabatan yang lebih mementingkan layanan di atas keuntungan pribadi.
- h) Jabatan yang mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat.

Dari delapan kriteria tersebut, yang menjadi pertanyaan lebih lanjut adalah apakah semua kriteria ini dapat dipenuhi oleh jabatan mengajar atau oleh guru. Berikut penjelasan satu persatu.

a) Jabatan yang melibatkan kegiatan intelektual.

Jelas sekali bahwa jabatan guru memenuhi kriteria ini, karena mengajar melibatkan upaya-upaya yang sifatnya sangat didominasi kegiatan intelektual. Lebih lanjut dapat diamati, bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan anggota profesi ini adalah dasar bagi persiapan dari semua kegiatan profesional lainnya. Oleh sebab itu, mengajar seringkali disebut sebagai ibu dari segala profesi (Stinnett dan Huggen, 1963).

b) Jabatan yang menggeluti suatu batang tubuh ilmu yang khusus.

Semua jabatan mempunyai monopoli pengetahuan yang memisahkan anggota mereka dari orang awam, dan memungkinkan mereka mengadakan pengawasan tentang jabatannya. Anggota-anggota suatu profesi menguasai bidang ilmu yang membangun keahlian mereka dan melindungi masyarakat dari penyalahgunaan, amatiran yang tidak terdidik, dan kelompok tertentu yang ingin mencari keuntungan (misalnya orang-orang yang tidak bertanggung jawab yang membuka praktek dokter). Namun, belum ada kesepakatan tentang bidang ilmu khusus yang melatari pendidikan (*education*) atau keguruan (*teaching*) (Ornstein dan Levine, 1984).

Terdapat berbagai pendapat tentang apakah mengajar memenuhi persyaratan kedua ini. Mereka yang bergerak di bidang pendidikan menyatakan bahwa mengajar telah mengembangkan secara jelas bidang khusus yang sangat penting dalam mempersiapkan guru yang berwenang. Sebaliknya, ada yang berpendapat bahwa mengajar belum mempunyai batang tubuh ilmu khusus yang dijabarkan secara ilmiah. Kelompok pertama percaya bahwa mengajar adalah suatu sains (*science*), sementara kelompok kedua mengatakan bahwa mengajar adalah suatu kiat (*art*) (Stinnett dan Huggett, 1963).

Namun, dalam karangan-karangan yang ditulis dalam *Encyclopedia of Educational Research*, misalnya terdapat bukti-bukti bahwa pekerjaan mengajar telah secara intensif mengembangkan batang tubuh ilmu khususnya. Sebaliknya masih ada juga yang berpendapat bahwa ilmu pendidikan sedang dalam krisis identitas, batang tubuhnya tidak jelas, batas-batasnya kabur, strukturnya *sebagai a body of knowledge* samar-samar (Sanusi et al, 1991). Sementara itu, ilmu pengetahuan tingkah laku (*behavioral sciences*).

c) Jabatan yang memerlukan persiapan profesional yang lama (bandingkan dengan pekerjaan yang memerlukan latihan umum belaka).

Kemudian terdapat perselisihan pendapat mengenai hal ini. Yang membedakan jabatan profesional dengan nonprofesional antara lain adalah dalam penyelesaian pendidikan melalui kurikulum, yaitu ada yang diatur universitas/institut atau melalui pengalaman praktek dan pemagangan atau campuran pemagangan dan kuliah.

1. Pendidikan melalui perguruan tinggi disediakan untuk jabatan profesional, sedangkan
2. Pendidikan melalui pengalaman praktek dan pemagangan atau campuran pemagangan dan kuliah diperuntukkan bagi jabatan yang non-profesional (Ornstein dan Levine, 1984).

Tetapi jenis kedua ini tidak ada lagi di Indonesia. Anggota kelompok guru dan yang berwenang di departemen pendidikan dan kebudayaan berpendapat bahwa persiapan profesional yang cukup lama amat perlu untuk mendidik guru yang berwenang. Konsep ini menjelaskan keharusan memenuhi kurikulum perguruan tinggi, yang terdiri dari pendidikan umum, profesional, dan khusus, sekurang-kurangnya empat tahun bagi guru pemula (S1 di LPTK), atau pendidikan persiapan profesional di LPTK paling kurang selama setahun setelah mendapat gelar akademik S1 di perguruan tinggi non-LPTK. Namun, sampai sekarang di Indonesia, ternyata masih banyak guru yang lama pendidikan mereka sangat singkat, malahan masih ada yang hanya seminggu, sehingga tentu saja kualitasnya masih sangat jauh untuk dapat memenuhi persyaratan yang kita harapkan.

d) Jabatan yang memerlukan latihan dalam jabatan, yang bersinambungan.

Jabatan guru cenderung menunjukkan bukti yang kuat sebagai jabatan profesional, sebab hampir tiap tahun guru melakukan berbagai kegiatan latihan profesional, baik yang mendapatkan penghargaan kredit maupun tanpa kredit. Malahan pada saat sekarang bermacam-macam pendidikan profesional tambahan diikuti guru-guru dalam menyetarakan dirinya dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.

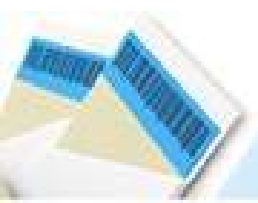
e) **Jabatan yang menjanjikan karier hidup dan keanggotaan yang permanen.**

Di luar negeri barangkali syarat jabatan guru sebagai karier permanen merupakan titik yang paling lemah dalam menuntut bahwa mengajar adalah jabatan profesional. Banyak guru baru yang hanya bertahan selama satu atau dua tahun saja pada profesi mengajar, setelah itu mereka pindah kerja ke bidang lain, yang lebih banyak menjanjikan bayaran yang lebih tinggi. Untunglah di Indonesia kelihatannya tidak begitu banyak guru yang pindah ke bidang lain, walaupun bukan berarti pula bahwa jabatan guru di Indonesia mempunyai pendapatan yang tinggi. Alasannya mungkin karena lapangan kerja dan sistem pindah jabatan yang agak sulit. Dengan demikian kriteria ini dapat dipenuhi oleh jabatan guru di Indonesia.

f) **Jabatan yang menentukan baku (standarnya) sendiri.**

Karena jabatan guru menyangkut hajat orang banyak, maka baku untuk jabatan guru ini sering tidak diciptakan oleh anggota profesi sendiri, terutama di negara kita. Baku jabatan guru masih sangat banyak diatur oleh pihak pemerintah, atau pihak lain yang menggunakan tenaga guru tersebut seperti yayasan pendidikan swasta.

Sementara kebanyakan jabatan mempunyai patokan dan persyaratan yang seragam untuk meyakinkan kemampuan minimum yang diharuskan, tidak demikian halnya dengan jabatan guru. Dari pengalaman beberapa tahun terakhir penerimaan calon mahasiswa LPTK didapat kesan yang sangat kuat bahwa skor nilai calon mahasiswa yang masuk ke lembaga pendidikan guru jauh lebih rendah dibandingkan dengan skor calon yang masuk ke bidang lainnya. Permasalahan ini



mempunyai akibat juga dalam hasil pendidikan guru nantinya, karena bagaimanapun juga mutu lulusan akan sangat dipengaruhi oleh mutu masukan atau bahan bakunya, dalam hal ini mutu calon mahasiswa lembaga pendidikan guru.

g) Jabatan yang lebih mementingkan layanan di atas keuntungan pribadi.

Jabatan mengajar adalah jabatan yang mempunyai nilai sosial yang tinggi, tidak perlu diragukan lagi. Guru yang baik akan sangat berperan dalam mempengaruhi kehidupanyang lebih baik dari warga negara masa depan.

Jabatan guru telah terkenal secara universal sebagai suatu jabatan yang anggotanya termotivasi oleh keinginan untuk membantu orang lain, bukan disebabkan oleh keuntungan ekonomi atau keuangan. Kebanyakan guru memilih jabatan ini berdasarkan apa yang dianggap baik oleh mereka yakni mendapatkan kepuasan rohaniah ketimbang kepuasan ekonomi atau lahiriah. Namun, ini tidak berarti bahwa guru harus dibayar lebih rendah tetapi juga jangan mengharapkan akan cepat kaya bila memilih jabatan guru. Oleh sebab itu, tidak perlu diragukan lagi bahwa persyaratan ketujuh ini dapat dipenuhi dengan baik.

h) Jabatan yang mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat.

Semua profesi yang dikenal mempunyai organisasi profesional yang kuat untuk dapat mewadahi tujuan bersama dan melindungi anggotanya. Dalam beberapa hal, jabatan guru telah memenuhi kriteria ini dan dalam hal lain belum dapat dicapai. Di Indonesia telah ada Persatuan Guru

Republik Indonesia (PGRI) yang merupakan wadah seluruh guru mulai dari guru taman kanak-kanak sampai guru sekolah lanjutan atas, dan ada pula Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI) yang mewadahi seluruh sarjana pendidikan. Di samping itu, juga telah ada kelompok guru mata pelajaran sejenis, baik pada tingkat daerah maupun nasional. Namun belum terkait secara baik dengan PGRI. Harus dicarikan usaha yang sungguh-sungguh agar kelompok-kelompok guru mata pelajaran sejenis itu tidak dihilangkan, tetapi dirangkul ke dalam pangkuan PGRI sehingga merupakan jalinan yang amat rapi dari suatu profesi yang baik.

Lebih khusus Sanusi, dkk (1991) mengajukan 6 asumsi yang melandasi perlunya profesionalisasi dalam pendidikan, yakni sebagai berikut:

1. Subjek pendidikan adalah manusia yang memiliki kemauan, pengetahuan, emosi, dan perasaan.
2. Tenaga semi profesional merupakan tenaga kependidikan yang berkualifikasi pendidikan tenaga kependidikan D3 atau setara, telah berwenang mengajar secara mandiri tetapi masih harus melakukan konsultasi dengan tenaga kependidikan yang lebih tinggi jenjang profesionalnya, baik dalam hal perencanaan, pelaksanaan, penilaian, maupun pengendalian pengajaran.
3. Tenaga para professional merupakan tenaga kependidikan yang berkualifikasi pendidikan, tenaga kependidikan D2 kebawah, yang memerlukan pembinaan dalam perencanaan, penilaian, dan pengendalian pengajaran.

3. Kode Etik Profesi Keguruan

a. Pengertian Kode Etik

Kode etik suatu profesi adalah norma-norma yang harus diindahkan oleh setiap anggota profesi di dalam melaksanakan tugas profesinya dan dalam kehidupan di masyarakat. Norma-norma tersebut berisi petunjuk-petunjuk bagi para anggota profesi tentang bagaimana mereka melaksanakan profesinya dan larangan-larangan, yaitu ketentuan-ketentuan tentang apa yang tidak boleh diperbuat atau dilaksanakan oleh mereka.

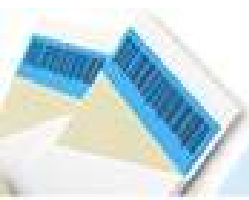
1. Menurut Konvensi Nasional IPBI I kode etik adalah pola ketentuan, aturan, tata cara yang menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas maupun tugas suatu profesi.
2. Menurut UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, kode etik merupakan pedoman sikap, tingkah laku dan perbuatan dalam melaksanakan tugas dan dalam hidup sehari-hari.
3. Pidato pembukaan kongres PGRI XIII, kode etik guru Indonesia terdiri dari dua unsur pokok, yakni sebagai landasan moral dan sebagai pedoman tingkah laku.
4. Menurut Oteng Sutisna (1986:364), kode etik guru sesungguhnya merupakan pedoman yang mengatur hubungan guru dengan teman kerja, murid dan wali murid, pimpinan dan masyarakat serta dengan misi tugasnya.

b. Tujuan Kode Etik

Menurut Hermawan (1979), tujuan umum kode etik profesi adalah:

- 1) Untuk menjunjung tinggi martabat profesi.

Diharapkan kode etik dapat menjaga pandangan dan kesan dari pihak luar atau masyarakat, agar mereka tidak memandang rendah atau remeh profesi yang bersangkutan.



- 2) Untuk menjaga dan memelihara kesejahteraan para anggotanya.
Kesejahteraan yang dimaksud meliputi kesejahteraan lahir (material) maupun kesejahteraan batin (spiritual/mental).
- 3) Untuk meningkatkan pengabdian para anggota profesi.
Hal ini berkaitan dengan peningkatan kegiatan pengabdian profesi, sehingga anggota profesi dapat dengan mudah mengetahui tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.
- 4) Untuk meningkatkan mutu profesi.
Untuk itulah kode etik memuat norma-norma atau anjuran agar anggota profesi selalu berusaha untuk meningkatkan mutu pengabdian para anggotanya.
- 5) Untuk meningkatkan mutu organisasi profesi.
Setiap anggota profesi diwajibkan secara aktif berpartisipasi dalam membina organisasi profesi dan kegiatan-kegiatan yang direncanakan oleh organisasi.

c. Butir-Butir Kode Etik Guru

Kode Etik Guru Indonesia dapat dirumuskan sebagai himpunan nilai-nilai dan norma-norma profesi guru yang tersusun dengan baik dan sistematis dalam suatu sistem yang utuh dan bulat. Fungsi Kode Etik Guru Indonesia adalah sebagai landasan moral dan pedoman tingkah laku setiap guru warga PGRI dalam menunaikan tugas pengabdian sebagai guru, baik di dalam maupun di luar sekolah serta dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat. Dengan demikian, maka Kode Etik Guru Indonesia merupakan bagian yang sangat penting untuk pembentukan sikap profesional para anggota profesi keguruan. Sebagaimana halnya dengan profesi lainnya. Kode Etik Guru Indonesia ditetapkan dalam suatu kongres yang dihadiri oleh seluruh utusan Cabang dan Pengurus Daerah PGRI dari sejumlah penjurur tanah air, pertama

dalam Kongres XIII di Jakarta tahun 1973, dan kemudian disempurnakan dalam Kongres PGRI XVI tahun 1989 juga di Jakarta.

Berikut ini merupakan butir-butir kode etik guru yang dirumuskan oleh Kongres PGRI tahun 1989, sebagai berikut:

- 1) Guru berbakti membimbing peserta didik untuk membentuk manusia yang seutuhnya.
- 2) Guru memiliki dan melaksanakan kejujuran profesional.
- 3) Guru berusaha memperoleh informasi tentang peserta didik sebagai bahan melakukan bimbingan.
- 4) Guru harus dapat menciptakan suasana yang dapat diterima peserta didik untuk berhasilnya proses belajar mengajar.
- 5) Guru memelihara hubungan baik dengan orang tua murid dan masyarakat sekitar supaya terjalin hubungan dan kerjasama yang baik dalam pendidikan.
- 6) Guru secara pribadi dan bersama-sama, mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya.
- 7) Guru memelihara hubungan seprofesi, semangat kekeluargaan, dan kesetiakawanan sosial.
- 8) Guru bersama-sama meningkatkan mutu dari organisasi PGRI sebagai sarana perjuangan.
- 9) Guru melaksanakan segala kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan.

d. Penetapan Kode Etik

Kode etik hanya dapat ditetapkan oleh suatu organisasi profesi yang berlaku dan mengikat para anggotanya. Penetapan kode etik lazim dilakukan pada suatu kongres organisasi profesi. Dengan demikian, penetapan kode etik tidak boleh dilakukan oleh orang secara perorangan, melainkan harus

dilakukan oleh orang-orang yang diutus untuk dan atas nama anggota-anggota profesi dari organisasi tersebut. Dengan demikian, jelas bahwa orang-orang yang bukan atau tidak menjadi anggota profesi tersebut, tidak dapat dikenakan aturan yang ada dalam kode etik tersebut. Kode etik suatu profesi hanya akan mempunyai pengaruh yang kuat dalam menegakkan disiplin di kalangan profesi tersebut, jika semua orang yang menjalankan profesi tersebut tergabung (menjadi anggota) dalam organisasi profesi yang bersangkutan.

Apabila setiap orang yang menjalankan suatu profesi secara otomatis tergabung di dalam suatu organisasi atau ikatan profesional, maka barulah ada jaminan bahwa profesi tersebut dapat dijalankan secara murni dan baik, karena setiap anggota profesi yang melakukan pelanggaran yang serius terhadap kode etik dapat dikenakan sanksi.

e. Sanksi Pelanggaran Kode Etik

Sanksi terhadap pelanggar Kode Etik

1. Sanksi Moral

Sanksi moral di sini maksudnya bahwa si pelanggar kode etik mendapat celaan dan dikucilkan dari masyarakat atau teman seprofesi.

2. Sanksi dikeluarkan dari organisasi (etika di suatu organisasi)

Kode Etik Profesi merupakan bagian dari etika profesi. Kode etik profesi merupakan lanjutan dari norma-norma yang lebih umum yang telah dibahas dan dirumuskan dalam etika profesi. Kode etik ini lebih memperjelas, mempertegas dan merinci norma-norma ke bentuk yang lebih sempurna walaupun sebenarnya norma-norma tersebut sudah tersirat dalam etika profesi. Dengan demikian, kode etik profesi adalah sistem norma atau aturan yang ditulis secara

jelas dan tegas serta terperinci tentang apa yang baik dan tidak baik.

Berkaitan dengan ini, pelanggar kode etik akan ditindak dan dinilai oleh suatu dewan kehormatan atau komisi yang dibentuk khusus untuk itu. Karena tujuannya adalah mencegah terjadinya perilaku yang tidak etis, seringkali kode etik juga berisikan ketentuan-ketentuan profesional, seperti kewajiban melapor jika ketahuan teman sejawat melanggar kode etik. Pelanggaran berat terhadap kode etik profesi dapat menyebabkan si pelanggar dikeluarkan dari organisasi profesi tertentu.

4. Organisasi Profesional Keguruan

a. Pengertian dan Fungsi Organisasi Profesi

Organisasi adalah perkumpulan atau perhimpunan orang-orang untuk menjalin hubungan kerja sama demi tercapainya suatu tujuan bersama. Organisasi profesi merupakan suatu wadah tempat para anggota professional tersebut menggabungkan diri dan mendapat perlindungan bagi guru-guru di Indonesia. Wadah ini telah ada yakni Persatuan Guru Republik Indonesia yang lebih dikenal dengan singkatan PGRI. PGRI didirikan di Surakarta pada tanggal 25 November 1945, sebagai perwujudan aspirasi guru Indonesia dalam mewujudkan cita-cita perjuangan bangsa. Adapun mengenai PGRI berfungsi sebagai berikut:

- 1) Menyatukan seluruh kekuatan guru dalam satu wadah.
- 2) Mengusahakan adanya kesatuan langkah dan tindakan.
- 3) Melindungi kepentingan anggota-anggotanya.
- 4) Mengawasi kemampuan anggota-anggotanya dengan selalu menggiatkan kemampuannya.

- 5) Menyiapkan program-program peningkatan kemampuan anggotanya.
- 6) Menyiapkan fasilitas penerbitan dan bacaan lainnya dalam rangka peningkatan kemampuan professional.
- 7) Mengambil tindakan terhadap anggota yang melakukan pelanggaran, dan kemudian melakukan pembinaan.

b. Jenis – Jenis Organisasi Keguruan

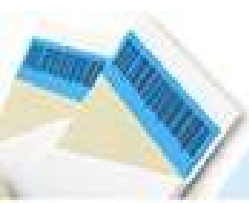
Disamping PGRI sebagai satu-satunya organisasi guru sekolah yang diakui pemerintah sampai saat ini, ada beberapa organisasi guru yang lain, yaitu

- 1) Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Organisasi ini bertujuan untuk meningkatkan mutu dan profesionalisasi dari guru dalam kelompoknya masing-masing.
- 2) Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI), yang saat ini telah mempunyai divisi-divisi antara lain:
 - a. Ikatan Petugas Bimbingan Indonesia (IPBI),
 - b. Himpunan Sarjana Administrasi Pendidikan Indonesia (HISAPIN),
 - c. Himpunan Sarjana Pendidikan Bahasa Indonesia (HSPBI), dan lain-lain.

5. Prinsip-Prinsip Profesionalitas

Prinsip Profesionalitas adalah prinsip yang mengacu pada sikap para anggota profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang dimiliki dalam rangka melakukan pekerjaannya. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, prinsip-prinsip profesi guru yaitu:

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme.



2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia.
3. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai bidang tugas.
5. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.
6. Memiliki kesempatan mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat.
7. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
8. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru

D. Jalur Karir

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 penugasan dalam birokrasi organisasi didasarkan atas kualifikasi teknis, pegawai berpikir bahwa pekerjaan sebagai karier. Di mana orientasi karier dipelihara, sesuai dengan pernyataan Max Weber (Hoy & Miskel, 2001:80) 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.

Untuk mengembangkan profesionalisme, mengembangkan kemampuan baru, untuk menambah variasi tugas dan tanggung jawab, menerima tantangan baru, dan mengenal teman sejawat. Keyakinan bahwa kepala sekolah cerdas dan kreatif dapat tertarik untuk memimpin dan secara keseluruhan kepemimpinan berkualitas dapat dikembangkan melalui tahapan karier dengan tanggung jawab dan alokasi penghargaan yang berbeda. Sesuai dengan kewenangan pemerintah dalam pembinaan profesionalisme kepala sekolah, maka pemerintah perlu segera menyusun standar pembinaan profesionalisme kepala sekolah. Standar tersebut dapat digunakan oleh pemerintah daerah untuk melaksanakan pembinaan KS.

Keberhasilan seseorang dalam suatu pekerjaan bukanlah sesuatu yang diperoleh secara tiba-tiba atau secara kebetulan, namun merupakan suatu proses panjang dari tahapan perkembangan karier yang dilalui sepanjang hayatnya, mulai dari usaha memperoleh kesadaran karier, eksplorasi karier, persiapan karier hingga sampai pada penempatan kariernya.

Taylor & Walsh (1979) menyebutkan bahwa kematangan karier individu diperoleh manakala ada kesesuaian antara perilaku karier dengan perilaku yang diharapkan pada umur tertentu. Adapun yang dimaksud dengan perilaku karier yaitu segenap perilaku yang ditampilkan individu dalam usaha menyiapkan masa depan untuk memperoleh kematangan kariernya.

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 berpenghasilan 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.

Gutteridge (dalam Gomes, 2013:213) menyebutkan bahwa karier sebagai urutan dan kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai, dan aspirasi-aspirasi yang terkait sepanjang masa hidup seseorang. Gysbers (1983:15) menjelaskan penggunaan istilah karier

sebagai *“Increasingly, the term career development became popular to the extent that many writers today prefer to use it in place of vocational development”*. Menurutnya pengertian karier tidak saja pekerjaan tetapi juga *life roles, setting, dan self actualization*. Sehingga karier dapat dikatakan sebagai perjalanan pekerjaan seorang tenaga pendidik dimulai sejak diterima sebagai pegawai baru dan berakhir saat ia tidak bekerja lagi dalam instansi (organisasi). Selanjutnya Wilensky (dalam Tyson & Tony, 2000:126) mendefinisikan karier sebagai rangkaian kerja yang berkaitan, disusun dalam sebuah hierarki atau prestise yang melaluinya orang-orang bertindak secara berurutan (lebih atau kurang dapat diprediksi). Dengan demikian, karier adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama hidupnya. Karier merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif atas pekerjaan), dan aktivitas selama masa kerja individu. Definisi ini menekankan bahwa karier tidak berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan, namun lebih kepada sikap dan tingkah laku, dan kontinuitas individu dalam aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaannya. Tujuan karier adalah posisi di masa mendatang yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya (Rivai dan Sagala, 2011:266).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karier merupakan rangkaian kerja berkelanjutan dalam sepanjang hidup seseorang yang ditentukan oleh bakat, minat, pengalaman, dan harapan. Peningkatan yang efektif melalui tahapan karier melibatkan gerakan sepanjang jalur karier. Secara tradisional, jalur karier menekankan pada gerakan ke atas di jalur pekerjaan tunggal atau area fungsional. Setiap tugas dicapai jika individu memiliki akumulasi pengalaman dan kemampuan yang dibutuhkan dan menunjukkan bahwa ia mampu dipromosikan. Gagasan tentang jalur karier

adalah bergereak ke atas dalam organisasi disatu jalur tertentu. Jalur itu bisa saja jalur manajerial atau lini (Gibsson dkk, 1997:316).

Selanjutnya, Mondy dan Noe (1990:371) menyebutkan hal yang senada, *“Recall that a career path is a flexible line of progression through which an employee typically moves during employment with a company. Career path ususally have focused on upward mobility within a particular accupation”* (jalur karier adalah gerak maju karyawan selama bekerja. Karier biasanya memiliki fokus pada mobilitas ke atas).

Dari perspektif organisasi, jalur karier menjadi masukan penting untuk rencana sumber daya manusia. Untuk mendapatkan sumber daya manusia masa depan bagi organisasi dibutuhkan rencana jalur masing-masing individu melalui peringkat. Dari perspektif individual, jalur karier adalah rangkaian pekerjaan yang ingin ia ambil untuk mencapai sasaran karier pribadi. Adalah tidak mungkin menyatukan secara utuh keinginan individu dan organisasi di dalam rancang bangun jalur karier, meskipun rencana karier yang sistematik dapat menjembatannya (Gibson dkk, 1997:317).

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Pasal 24 ayat (7) menyebutkan 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. Pada jalur karier secara struktural inilah tenaga pendidik dapat mengembangkan kariernya.

Sebelum terbentuknya struktur organisasi, terlebih dahulu dibuat analisa jabatan yang merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Hasil analisa jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan (Ranupandojo dan Husnan, 2002:25). Dengan demikian penelitian ini

secara sederhana menyoroti lingkup jalur karier tenaga pendidik secara struktural yang sifatnya lebih aplikatif di sekolah. Kajian ini diperlukan agar mendapatkan gambaran jalur karier yang dilalui tenaga pendidik demi merasakan kepuasan kerja.

E. Pengalaman Tenaga Kependidikan negara-negara lain

1. Pengalaman Singapura

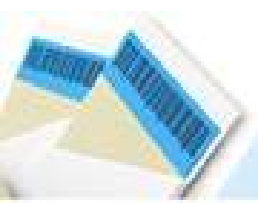
Di Singapura, pemberian kesempatan bagi setiap orang menjadi mekanisme yang sudah dikembangkan sejak lama untuk setiap jabatan yang ditawarkan. Hal lain yang menjadi pola di negara ini adalah bahwa pengalaman menjadi basis dari pemilihan atau seleksi penempatan seseorang dalam berbagai bidang termasuk dalam bidang pendidikan. Hal yang sama juga berlaku dalam proses pemilihan pemimpin dari satuan pendidikan atau unit pendidikan yang ada. Proses dimaksud dilakukan secara sistematis dan terstruktur melalui penjurangan yang mengedepankan kompetensi dan mutu.

2. Pengalaman Kanada

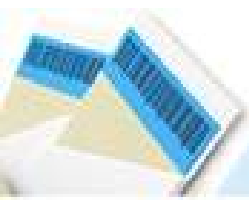
Di Provinsi Ontario, Kanada maka kunci utama untuk reformasi pendidikan adalah pada pengembangan pemimpin-pemimpin sekolah yang efektif.

3. Pengalaman Finlandia

Di Finlandia mekanisme seleksi kepemimpinan pada satuan pendidikan atau sekolah khususnya kepala sekolah sangat bervariasi. Dalam konteks daerah dengan penduduk yang

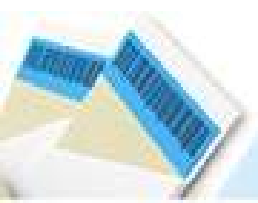


cenderung sedikit maka dapat dikatakan bahwa perubahan terhadap kepala sekolah jarang terjadi dimana tidak terdapat kriteria yang diatur khusus, tetapi dapat diterima sebagai kebijakan. Kota Helsinki menggunakan kriteria berikut untuk menilai calon-calon untuk posisi kepala sekolah, yaitu (1) kualifikasi pendidikan dan pelatihan yang diperoleh; (2) keterampilan kepemimpinan, misal pengalaman kepemimpinan di sekolah, pengalaman dan pelatihan kepemimpinan lain dalam keterampilan kepemimpinan; (3) keterampilan pedagogik yaitu berupa pengalaman mengajar; (4) keberhasilan atau aktivitas lainnya, misal partisipasi dalam pengembangan sekolah dan kegiatan pengajaran, partisipasi aktif dalam pelatihan, hasil-hasil penelitian yang dilakukan, penulisan buku teks, dan bekerja dalam kelompok-kelompok kerja atau berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan organisasi di luar satuan pendidikan; dan (5) kesesuaian dengan sekolah-sekolah tertentu yang akan menjadi lokasi penempatannya, misal opini dari komite sekolah dan /atau kemampuan-kemampuan dalam bidang kurikulum. Kriteria-kriteria sebagaimana disebutkan di atas pada dasarnya menjadi pertimbangan dalam setiap proses seleksi kepala sekolah. Namun, kriteria mana yang menjadi fokus akan ditentukan oleh panitia seleksi dan juga atribut mutu dari kandidat atau calon. Dalam konteks ini, sangat mustahil bahwa seorang calon yang tanpa memiliki pengalaman mengajar atau tanpa keterampilan tertentu dapat mengalahkan kandidat yang lebih baik. Dengan kata lain, tidak terdapat pengaruh politis dalam penentuan kepala sekolah dan proses seleksi dilakukan secara obyektif dan akuntabel.



4. Pengalaman Irlandia

Di Irlandia, peran kepemimpinan dari seorang kepala sekolah cenderung masih menjadi fenomena yang baru. Peran ini dipertimbangkan sebagai suatu wawasan yang luas dan dilihat terkait lebih banyak kepada aspek seberapa jauh seseorang memiliki visi atau pandangan ke depan dalam suatu konteks manajemen sekolah. Dalam suatu *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilakukan pada tahun 2006 yang difokuskan pada rencana strategis --*LDS Focus Group discussion on the Strategic Plan May 2006*, guru-guru mengindikasikan bahwa mereka melihat kepala sekolah merupakan pemimpin sekaligus manajer. Di samping itu, para guru dalam konteks-konteks tertentu menganggap bahwa kepala sekolah merupakan rekan atau kolega dan bahkan juga dianggap sebagai guru pendamping. Fungsi dari kepala sekolah dideskripsikan sebagai “mampu melihat gambar yang besar atau *“seeing the bigger picture”*; memiliki visi untuk sekolah atau *“having a vision for the school”*; dan harus terlibat dalam isu-isu strategis *“being involved in strategic issues”*. Pandangan ini sejalan dengan pendapat Seán Ruth (2006, p.16): *“The role of the leader is to step back, understand what is going on, understand the wider context and think about where things are going in the longer term”*, yang diterjemahkan bebas yaitu bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin berperan untuk dapat menganalisis apa yang terjadi dengan memperhatikan yang terjadi sebelumnya, yang terjadi sekarang dan yang akan terjadi pada mendatang dalam periode waktu yang cukup panjang.



Dalam Bab 2 laporan *Improving School Leadership OECD Project Background Report – Ireland* March 2007, diungkapkan bahwa di Irlandia tiga perempat dari kepala-kepala sekolah dasar merupakan pimpinan yang mempunyai latar belakang mengajar yang penuh sebelumnya dimana mereka menjalankan peran baik sebagai guru kelas dan kepala sekolah-- *“teaching principals” i.e. they combine the dual roles of class teacher and principal*”. Peran ganda yang diperankan tersebut sangat berat dan dirasakan sebagai beban sebagai suatu bentuk profesi khususnya terjadi beberapa tahun terakhir. Didasarkan atas hal tersebut maka suatu kelompok kerja yang memfokuskan pada peran dari kepala sekolah pada tingkat jenjang pendidikan dasar telah merekomendasikan perubahan terhadap peran ganda tersebut dimana kewajiban untuk tetap mengajar bagi kepala sekolah dibebaskan agar dapat lebih fokus kepada fungsi administrasi, kepemimpinan dan pengelolaan-- *‘principals at primary level undertaking administrative, leadership and management functions within the school’*. Rekomendasi tersebut sekaligus untuk mengantisipasi permasalahan proses pembelajaran di jenjang pendidikan dasar di Irlandia, yaitu akibat adanya kewajiban bagi kepala sekolah untuk sekaligus mengajar sebagai guru kelas telah menyebabkan turunnya capaian belajar peserta didik.

Laporan awal dari the Working Group on the Role of the Primary School Principal (DES, 1999, pp 85-86) menunjukkan bahwa: *“Primary principals, particularly teaching principals, because of increases in management and administrative functions, cannot devote sufficient concentrated effort to leadership functions which*

have increased in importance due to the rapidity of change, changing mores and demands for curriculum innovation” (diterjemahkan secara bebas: bahwa kepala sekolah dasar yang dikarenakan fungsi manajemen administratif tidak mampu untuk mengkonsentrasikan dirinya pada fungsi kepemimpinan terutama dikaitkan dengan perkembangan dan tantangan yang cepat serta berbagai perubahan dalam inovasi kurikulum. Laporan ini juga menggarisbawahi tentang peran kepemimpinan yang menyangkut pengawas dan kepala sekolah, yaitu bahwa mereka dipersyaratkan untuk menguasai keterampilan-keterampilan manajemen dalam rentang yang komprehensif agar dapat menjawab tantangan-tantangan yang terjadi secara cepat dalam makna untuk menyeimbangkan kebutuhan untuk kestabilan dan kesinambungan dalam komuniti sekolah dengan permintaan yang meningkat dari berbagai pemegang kebijakan dan komunitas yang lebih luar terhadap perubahan, inovasi dan transformasi.

Laporan dari the HayGroup (2003), mengartikulasikan sejumlah kompetensi kunci dan akuntabilitas yang seyogianya dimiliki oleh kepala sekolah pada jenjang pendidikan dasar. Kompetensi kunci dan akuntabilitas dimaksud didasarkan atas pelaksanaan suatu survey dengan responden yang terdiri atas kepala sekolah pada jenjang pendidikan dasar dan kemudian disetujui oleh organisasi kepala sekolah sebagai bahan perbandingan dengan pelayan atau pegawai pemerintah lainnya.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah *descriptive*. Penelitian ini mengkaji jalur karir KS dan PS serta kesesuaian regulasi dengan kondisi beban kerja dan tugas KS dan PS. Selain itu, penelitian ini akan mengkaji pengalaman-pengalam negara-negara lain dalam mengelola KS dan PS.

Secara umum, proses penelitian terdiri atas dua tahap, yaitu studi literatur dan data sekunder, dan kemudian dilanjutkan dengan pendalaman data sekunder di lapangan. Pada tahap awal, studi literatur dan data sekunder berfokus pada penelusuran kaidah-kaidah yang tercantum dalam peraturan kepala sekolah dan pengawas sekolah. Selanjutnya, output yang dihasilkan dari studi ini (berupa gambaran status profesi dan jalur karir KS dan PS yang dimaksud, target partisipan, dan instrumen pengumpulan data primer), akan

ditindaklanjuti dalam bentuk studi lapangan yang menggunakan pendekatan kualitatif. Studi lapangan ini diharapkan dapat mengkonfirmasi temuan awal pada studi literatur dan data sekunder, serta menggali lebih dalam informasi terkait profesi, jalur karir serta beban kerja dan tugas KS dan PS.

B. Populasi dan Sampel

Populasi studi ini adalah seluruh KS dari tingkat SD sampai dengan SMA dan SMK baik negeri maupun swasta dan pengawas pendidikan dari tingkat SD sampai dengan SMA dan SMK di seluruh Indonesia. Unit analisis studi ini adalah kabupaten/kota. Sampel kabupaten/kota ditentukan secara *purposive* (berbasis tujuan) agar semua data dan informasi yang diperlukan dapat diperoleh. Jumlah sampel sebanyak 8 kabupaten/kota.

C. Teknik Pengambilan Sampel

1. Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan non acak, yaitu penyampelan bertujuan (*purposive sampling*). Kriteria pemilihan daerah di provinsi atau kabupaten/kota dilakukan berdasarkan pertimbangan geografis dan pengelolaan kepala sekolah oleh pemerintah daerah. Pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan letak geografis daerah yang mewakili wilayah Indonesia bagian barat, tengah dan timur. Sedangkan pertimbangan berdasarkan pengelolaan pemerintah daerah adalah penentuan berdasarkan pengelolaan kepala sekolah dan pengawas sekolah yang baik yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah. Berikut daftar daerah sampel yang terpilih.

No.	Kepulauan	Provinsi	Kota/Kabupaten
1	Sumatera	Aceh	Kota Sabang
2		Sumatera Selatan	Kota Palembang
3	Jawa	Jawa Barat	Kota Bandung
4		DI Jogjakarta	Kab. Sleman
5		Jawa Timur	Kota Malang
6	Sumbawa	NTB	Kota Mataram
7	Kalimantan	Kalimantan Timur	Kab. Kutai kartanegara
8	Sulawesi	Sulawesi Tenggara	Kota Kendari

2. Penentuan Sampel Sekolah

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.

3. Pemilihan Responden

Studi ini memilih pejabat dinas pendidikan, kepala sekolah, dan pengawas sekolah, sebagai responden untuk menjangking informasi melalui dikusi kelompok terpumpun (FGD). Pemilihan kelompok responden ditujukan untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap tentang keterlaksanaan pengelolaan kepala sekolah dan pengawas sekolah.

Responden dinas pendidikan dipilih karena merupakan penentu kebijakan didaerah yang memahami regulasi dan menetapkan kebijakan. Pemilihan kepala sekolah adalah pribadi kepala sekolah yang memiliki prestasi baik dan memiliki lama pengalaman menjabat sebagai kepala sekolah untuk menjangking informasi beban dan tugas kepala sekolah. Pemilihan pengawas sekolah didasarkan bahwa pengawas sekolah adalah subjek informasi beban kerja dan tugas sebagai pengawas sekolah.

D. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan data

Ada dua jenis data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan instrumen 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 KS dan PS. Total peserta FGD yang dilaksanakan di setiap lokasi sampel berjumlah 12 orang, yang terdiri dari unsur sebagai berikut:

No.	Unsur	Jumlah
1.	Dinas Pendidikan: (Kepala Dinas dan Kabid Dikdasmen)	2
2.	Badan Kepegawaian Daerah	1
3.	Kepala Sekolah (SD, SMP, SMA dan SMK)	4
4.	Pengawas Sekolah (SD, SMP, SMA, SMK)	4
	JUMLAH	11

E. Teknik Analisis Data

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.

Tahapan teknik *directed content analysis* dimulai dengan mengidentifikasi berbagai kata kunci dalam data yang diperoleh dari DKT dan kuesioner format pertanyaan terbuka. Identifikasi kata kunci ini kemudian akan diverifikasi menggunakan teknik *qualitative factor analysis* (QFA). Seluruh kata kunci yang teridentifikasi, akan dipetakan dan disajikan ke dalam diagram kartesius untuk mempertegas temuan yang diperoleh melalui kuesioner format pernyataan tertutup. Terakhir, peneliti akan menarik kesimpulan dari dua teknik analisis (distribusi frekuensi + diagram kartesius, dan *qualitative factor analysis* + diagram kartesius) tentang implementasi pelaksanaan pegalihan kewenangan pengelolaan pendidikan. Kompilasi kedua teknik analisis diharapkan dapat menghasilkan informasi yang lengkap, baik secara statistis (kuantitatif) maupun secara naratif (kualitatif).



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profesi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah

Kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah, ini artinya bahwa profesi kepala sekolah adalah profesi sebagai guru. Demikian pula halnya dengan pengawas sekolah, dalam definisi Permendikbud menjelaskan bahwa Pengawas Sekolah berasal dari guru. Dengan demikian, menurut UU Nomor 14 Tahun 2005, menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama: mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Suatu pekerjaan profesional jelas memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Jabatan kepala sekolahpun sesungguhnya memiliki keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma

tertentu. Oleh karenanya sudah selayaknya jabatan kepala sekolah merupakan jabatan yang prestisius dan sama dengan jabatan lain seperti dokter, konsultan, akuntan, arsitek, pengacara dan profesi profesional lainnya. Namun demikian harus diingat bahwa kepala sekolah itu adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah, sehingga yang melekat pada dirinya adalah seorang guru. Artinya profesi kepala sekolah tersebut adalah profesi yang ada di guru. Dengan pengertian tersebut, sesungguhnya jika ada kepala sekolah yang berprestasi itu adalah seorang guru yang profesional. Dalam berbagai definisi menyatakan bahwa guru profesional adalah guru yang memiliki keahlian, kemahiran, atau kecakapan dalam mendidik, membelajarkan, membimbing, mengarahkan, melatih dan mengevaluasi peserta didik. Pernyataan ini tentunya juga ditujukan kepada kepala sekolah.

Selama ini, pengakuan dan kedudukan guru sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Jadi sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru sebagai tenaga profesional.

Sesungguhnya penguatan peran Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah sebagai sebuah jabatan profesional merupakan agenda Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang tertuang dalam visi kementerian dengan salah satu strategi yang dijalankan adalah penguatan pelaku pendidikan dan kebudayaan. Namun terdapat sejumlah kendala untuk menjadikan peran dan tugas kepala sekolah dan pengawas sekolah menjadi profesional, antara lain 1) tugas tambahan yang dirasakan jauh lebih berat dan rumit dibandingkan tugas pokok sebagai guru; 2) tugas mengajar 6 jam bagi Kepala Sekolah, karena waktu yang dimiliki sudah tersita untuk mengurus administrasi sekolah; 3) jabatan pengawas sekolah pun tidak memiliki “power” karena secara struktural

pengawas sekolah tidak memiliki akses dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis di lingkungan kelembagaan pendidikan.

Tugas pokok KS yang dirasakan berat yaitu mewujudkan kompetensi kewirausahaan, kompetensi akademik, pembinaan guru (SMP, SMA, dan SMK) dan penilaian kinerja. Begitu juga yang dirasakan pengawas sekolah masih lebih berat bila dibandingkan dengan tugas kepala sekolah. Tugas pengawas sekolah yang dirasakan berat terutama dalam pembinaan guru dan pembinaan kepala sekolah serta evaluasi kinerja sekolah. Dengan kata lain, pada umumnya kepala sekolah dan pengawas sekolah tidak mampu menjalankan seluruh tugas pokoknya secara utuh, dan masing-masing KS dan PS berbeda-beda tingkat kesulitannya.

Oleh karena itu, dalam menyikapi kendala-kendala tersebut, jabatan KS dan PS diwacanakan sebagai profesi sebagaimana profesi pengacara, dokter, ataupun akuntan. Karena jabatan profesi menunjuk pada suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab, dan kesetiaan terhadap profesi. Suatu profesi secara teori tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak dilatih atau disiapkan untuk itu. (Dedi Supriadi:1999). Jadi profesi bukanlah sembarang pekerjaan tetapi pekerjaan yang berlandaskan pada keahlian. Keahlian tersebut diperoleh melalui suatu pendidikan dan pelatihan melalui suatu lembaga yang telah mendapat otoritas. Profesi yang dipahami secara ilmiah dengan pengertian sebagai berikut:

1. Berdasarkan ilmu pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan.
2. Pengetahuan tersebut memuat teknik-teknik bekerja.
3. Adanya standar kompetensi yang ditetapkan.
4. Bekerja demi pelanggan.
5. Dibutuhkan oleh masyarakat.
6. Adanya prosedur kerja.

7. Mengutamakan kualitas.
8. Menjunjung kode etik profesi.
9. Mempunyai organisasi profesi.
10. Mempunyai badan kehormatan profesi

Pembahasan-pembahasan berikut ini berupaya menganalisis sampai sejauhmana pemahaman para KS dan PS terhadap jabatan profesinya yang diakitkan dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

1. Jabatan Profesi Kepala Sekolah

Jika melihat kembali siapa KS, maka jelas profesi kepala sekolah saat ini adalah masih merupakan profesi sebagai guru. Sebagaimana diketahui bahwa profesi guru memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia.
3. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas.
5. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.
6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja.
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat.
8. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
9. Memiliki organisasi profesional yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Dalam Diskusi Kelompok Terpumpun (DKT) yang dilaksanakan di beberapa daerah sampel para peserta diskusi lebih banyak menyatakan bahwa jabatan kepala sekolah saat ini adalah jabatan profesi. Di Sabang misalnya, para peserta DKT baik para pejabat struktural dinas pendidikan, KS, PS maupun guru menyatakan bahwa KS adalah guru, karena mengingat guru adalah jabatan profesi yang didukung dengan berbagai kriteria dan persyaratan menjadi guru profesional, maka KS pun merupakan jabatan profesi.

Begitu juga halnya dengan pendapat para peserta DKT di Kota Malang, Kabupaten Sleman, Kota Kendari, Kota Bandung, Kota Mataram, peserta guru menyatakan bahwa jabatan KS adalah jabatan profesi, sementara KS menyatakan bahwa jabatannya belum dikategorikan jabatan profesi. Pertimbangannya, KS adalah guru yang mendapat tugas tambahan dan mereka belum melaksanakan pekerjaannya yang erat dengan profesi, masih cenderung/dominan mengerjakan pekerjaan yang bersifat administrasi. Berdasarkan pengalaman mereka, KS lebih banyak mengurus berbagai hal terkait administrasi, sementara berbagai aktivitas terkait dengan jabatan guru kurang ditekuni. Hal itu kemungkinan disebabkan karena keterbatasan waktu, tenaga dan pemikiran mereka untuk lebih menekuni pekerjaan yang terkait dengan profesi guru, meskipun pada dasarnya KS adalah guru.

Tabel berikut merupakan rangkuman dari berbagai pendapat peserta DKT di berbagai daerah sampel terkait dengan keprofesian KS.

Tabel 1. Sumber Informasi dan Pendapat tentang Keprofesian KS

Sumber informasi	Pendapat Peserta
Kepala Sekolah	Belum profesi, karena pada dasarnya kepek sebagai “guru” yang mendapat tugas tambahan (Permendiknas. No 28/2010). Profesi, erat kaitannya dengan pekerjaan. Pekerjaan kepek, cenderung lebih dominan menangani urusan pekerjaan yang sifatnya administrasi (tata usaha) ketimbang urusan profesi. Padahal, semestinya keduanya (manajerial dan profesional) sama-sama dilaksanakan.
Guru SD	Profesi, karena jabatan tersebut menuntut untuk profesional di bidang tugasnya sesuai dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) masing-masing. Kasek memiliki tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan bagi peserta didik dan meningkatkan mutu pengembangan bagi guru. Kasek merupakan profesi sehingga pengangkatan pertama haruslah melalui seleksi, untuk mengetahui kompetensinya. Bila kompetensinya benar-benar teruji, maka dalam menjalankan tugasnya benar-benar sesuai dengan harapan dalam pendidikan.
Guru SMA	Jabatan profesi; Berdasarkan ciri-ciri profesi; dituntut profesional dalam jabatannya, keprofesionalannya dilindungi, mempunyai kode etik, mempunyai sertifikasi dan lisensi yang dikeluarkan suatu lembaga yang berwenang, serta ada sistem imbalan.
Guru SMK	Jabatan profesi; Tugas pokok kepala sekolah adalah mengajar dan sebagai management. Profesi karena mereka berawal dari seorang guru yang mempunyai prestasi baik di bidang akademik maupun manajemen. Rekrutmennya juga melalui seleksi yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kota Malang secara berkala.

Sumber: data diolah (2016)

Layaknya sebuah jabatan profesi, maka jabatan profesi KS 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 professional; (iii) keprofesionalannya dilindungi;

(iv) mempunyai kode etik, sebagai guru; (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. Dengan demikian, tampak bahwa pendapat guru juga tidak salah karena alasan yang disampaikan merupakan kriteria jabatan profesi, meskipun merupakan gabungan dari beberapa sumber kriteria jabatan profesi.

Dengan menganalisis pada 9 (Sembilan) kriteria sebagai jabatan profesi (Tabel 2), terdapat 2 (dua) kriteria yang masih menghalangi jabatan KS masuk jabatan profesi, yaitu kriteria 7 (tujuh) yang berbunyi pengakuan dari masyarakat serta peka terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakan dan kriteria 8 (delapan) yang berbunyi pengembangan kemampuan yang berkesinambungan,. Terkait kriteria 7 (tujuh) memang berbagai pembenahan di bidang pendidikan selalu dilaksanakan secara terus menerus baik di tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota, kecamatan dan tingkat sekolah. Namun tampaknya citra pendidikan zaman dulu, dimana guru merupakan orang diakui dan dihormati sulit untuk dipulihkan. Zaman dulu guru diartikan orang “digugu dan ditiru”. Saat ini istilah itu hampir tidak terdengar lagi karena seiring berjalannya waktu, gaya hidup guru (termasuk kepala sekolah) juga cenderung (diantaranya) menjadi konsumtif yang menuntut biaya hidup tinggi dan selanjutnya melakukan berbagai upaya yang dapat terjadi melanggar norma. Kondisi semacam itu tentunya akan merusak citra pendidikan.

Tabel 2. Analisis Kriteria Jabatan Profesi KS

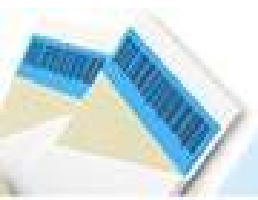
No	Kriteria	Keterangan
1.	Standar untuk bekerja	Kepala sekolah merupakan guru yang mendapat tugas tambahan, sehingga pekerjaan utamanya adalah mengajar. Dalam bekerja salah satu standar yang perlu diacu oleh kasek adalah Permendiknas nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.
2.	Ada lembaga khusus untuk menghasilkan tenaga yang memiliki standar kualitas tinggi	Ada LP2KS di Solo yang mendidik dan melatih calon kasek. LP2 KS merupakan lembaga Pemerintah yang diberi kewenangan untuk melatih calon kasek.
3.	Akademik yang bertanggungjawab	Secara akademik diklat yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan, mengingat LP2KS adalah lembaga bentukan Pemerintah yang secara khusus bertugas melatih calon kasek.
4.	Memiliki organisasi profesi	Belum ada organisasi profesi khusus untuk kepala sekolah. PGRI adalah untuk guru, mengingat kasek adalah guru yang mendapat tugas tambahan, maka kepala sekolah bisa menjadi anggota PGRI.
5.	Memiliki kode etik dan etika yang diatur oleh pemerintah	Kode etik kepala sekolah sebagai guru yang mendapat tugas tambahan dituangkan dalam kode etik guru yang dikeluarkan oleh PGRI. Kode etik sebagai kepala sekolah biasanya dibuat oleh masing-masing sekolah.
6.	Ada imbalan/gaji	Ada tunjangan KS, meskipun selisihnya dengan guru yangmemilikipangkat yang sama hanya sedikit, sementara beban tugasnya berat. Perolehan tunjangan sesuai dengan peraturan yang berbunyi: Guru yang diberi tugas tambahan sebagai KS kepala sekolah/madrasah mendapatkan tunjangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Bab IV pasal 9 Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah
7.	Pengakuan dari masyarakat serta peka	Pengakuan masyarakat tampaknya masih kurang. Hal ini cenderung disebabkan makin menurunnya

No	Kriteria	Keterangan
	terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakan	citra pendidikan yang disebabkan oleh berbagai permasalahan baik yang ada di tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota, kecamatan dan tingkat sekolah yang tidak mudah diatasi. Mereka yang dapat merubah citra pendidikan adalah para pelaku pendidikan itu sendiri.
8.	Pengembangan kemampuan yang berkesinambungan	KS merasa kurang mendapat kesempatan mengikuti pelatihan (kurang merata), baik pelatihan yang diselenggarakan oleh Pusat, Prov. maupun dari LPMP (terkait dengan persiapan penerapan K-13 (kurikulum tahun 2013) dan metode penilaian serta aplikasi dalam pengisian rapor). Sementara informasi persiapan K-13 mereka dapatkan melalui KKKS/MKKS dengan narasumber dari KS yang telah mengikuti pelatihan dari pusat/provinsi. Seharusnya, untuk menjadi kepek yang profesional, mereka harus mengikuti berbagai macam pelatihan untuk mendukung tugas pokoknya.
9.	Mementingkan layanan di atas kepentingan pribadi	Salah satu diantara 8 etika hubungan guru dengan profesi adalah guru menjunjung tinggi tindakan dan pertimbangan pribadi dalam menjalankan tugas-tugas profesional dan bertanggungjawab atas konsekuensinya. Berpedoman pada hal itu kepala sekolah selayaknya mementingkan layanan di atas kepentingan pribadi. Selain itu, salah satu kepemimpinan profesionalisme kepala sekolah menyatakan bahwa Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Berarti selayaknya KS dapat mengatasi permasalahan dan memilah kepentingan layanan dan kepentingan pribadi.

Sumber: Data diolah (2016)

Pada umumnya, analisis kriteria keprofesian KS di Kota Malang tersebut, sama dengan yang terjadi di daerah-daerah sampel lainnya. Terkait dengan kriteria pengembangan kemampuan yang berkesinambungan, KS menyatakan terbatasnya kesempatan. Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah Bab VI tentang Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Pasal 11 menyebutkan tentang lingkup dan pelaksanaan Pengembangan keprofesian berkelanjutan. Nampak di situ bahwa lingkungannya cukup luas meliputi pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Pelaksanaannya melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan/atau karya inovatif dan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Direktur Jenderal. Dengan demikian, kurangnya kesempatan, meskipun lingkungannya bervariasi memperlihatkan kondisi yang memprihatinkan. Hal ini dapat disebabkan karena keterbatasan dana untuk pelatihan, sehingga KS harus bergiliran mendapat pelatihan. Padahal untuk dapat mengikuti perkembangan global yang berlari cepat, pelatihan untuk meningkatkan kemampuan KS perlu terus menerus dilaksanakan.

Hal yang perlu diperhatikan untuk menjadikan KS merupakan jabatan profesi adalah alasan yang masih banyak dikeluhkan KS dengan tugas dan kewajiban yang masih dibebani dengan mengajar 6 (enam) jam dalam seminggu. Tugas yang begitu berat dibebankan kepada KS, belum dapat dipenuhi oleh KS. Sebagian besar KS di daerah sampel dalam DKT menyatakan bahwa kewajiban mengajar 6 (enam) jam tatap muka tersebut dirasakan sangat berat. Banyak KS yang mengorbankan guru-guru disekolahnya untuk digantikan oleh KS, guru terpaksa mengalah untuk tidak mengajar demi atasannya, KS. Bahkan ada yang lebih ekstrim lagi demi untuk



memenuhi kewajiban tersebut, KS tidak mengajar tetapi digantikan oleh guru namun nama yang tertera yaitu nama KS.

Para peserta DKT juga memberkan pendapat bahwa implikasi kebijakan jika KS akan dijadikan jabatan profesi adalah KS harus berasal dari guru, paling tidak berlatarbelakang pendidikan, sehingga memiliki ilmu pedagogik. Setelah itu, mengikuti *talent scouting* atau seleksi calon KS (cakep) kalau lulus baru menjadi KS. Karena terkait profesi, setelah itu KS tetap harus diklat berjenjang, bukan hanya sebelum, namun juga sesudah menjadi KS.

Dalam aspek organisasi profesi, hingga saat ini untuk jabatan KS belum memiliki organisasi. Keberadaan PGRI merupakan organisasi profesi untuk mewadahi guru, bukan KS. Namun, mengingat KS adalah guru yang mendapat tugas tambahan, maka KS bisa menjadi anggota PGRI, karena PGRI mewadahi semua guru. Kalau Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) itu bukan organisasi profesi, tetapi hanya forum musyawarah. Kalau organisasi profesi itu menyangkut keahlian.

Jika jabatan KS dinyatakan sebagai profesi seharusnya juga ada lembaga penilai/penguji yang menilai kepantasan/kelayakan jabatan KS tersebut. Untuk menilai/menguji juga diperlukan standar. Lembaga penilai/penguji diperlukan karena orang tidak bisa menilai dirinya sendiri. Sehubungan dengan itu, orang yang akan memasuki jabatan profesi juga perlu diuji sampai lulus sesuai standar yang telah ditetapkan. Kalau masih belum lulus diuji terus sampai lulus, seperti proses menjadi dokter, jadi tidak sembarangan.

Terkait profesi, setelah itu mereka tetap harus diklat berjenjang, bukan hanya sebelum, namun juga sesudah menjadi KS. Namun demikian status profesi KS layaknya tetap berasal dari guru, tidak bisa berasal dari profesi lain, karena KS harus memiliki *background* kependidikan. Jika jabatan KS diakui sebagai profesi, maka KS harus mengikuti diklat keprofesian lagi, dan dilanjutkan dengan diklat berjenjang.

Berdasarkan ciri-ciri profesi yang dimiliki oleh KS sebagaimana yang telah disebutkan diatas, disimpulkan bahwa jabatan KS belum sepenuhnya dapat dijadikan sebuah profesi tersendiri. Namun, jika harus menjadi sebuah profesi, selain harus memenuhi kriteria tersebut diatas, harus diatur dalam regulasi yang mencakup semua ciri-ciri profesi KS tersebut. Diantara kriteria (Standar Kerja, Lembaga Penghasil, organisasi profesi, kode etik dan etika yang diatur oleh pemerintah, Pengakuan dari masyarakat, Imbalan/gaji, Pengembangan kemampuan yang berkesinambungan) sebagai ciri-ciri profesi yang saat ini baru dimiliki oleh KS, terdapat kriteria penghasilan yang belum menggambarkan perbedaan yang signifikan dengan jenjang jabatan tersebut. Perbedaan penghasilan KS berdasarkan pada pangkat/golongan.

Persoalan gaji KS memang masih belum memadai. Gaji seorang KS saat ini masih melekat pada gaji sebagai guru. Tetapi keduanya memperoleh tunjangan sebagai beban tambahan jabatan keduanya. Di Sabang, dalam hal penghasilan, selisih tunjangan kepala sekolah golongan IV/b dengan tunjangan guru golongan yang sama hanya sedikit, yaitu Rp. 125.000. Tunjangan kepala sekolah Rp.510.000 dan tunjangan guru Rp.385.000. Di antara KS ada yang mengusulkan seharusnya besarnya tunjangan juga dibedakan menurut tingkat satuan pendidikan yang dikelolanya (SD, SMP, SMA dan SMK). Selain itu, tunjangan juga tidak dipengaruhi masa kerja dan kalau jadi profesi tentunya tunjangannya harus ditingkatkan, sehingga selisihnya juga menjadi semakin besar.

Jika melihat dari berbagai negara, gaji seorang KS sudah berbeda dari seorang guru. Dalam buku *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe, 2013/14* yang diterbitkan oleh *European Commission*, Gaji seorang KS di negara-negara Eropa sudah melebihi gaji seorang guru.

1. Denmark

Gaji Guru

Annual gross salaries of full time fully qualified teachers in public schools						
	Basic statutory salary				Average actual salary	
	Minimum		Maximum		DKK	EUR
	DKK	EUR	DKK	EUR		
Pre-primary	289 662	38 724	332 408	44 525	408 234	54 682
Primary	311 567	41 734	384 873	51 583	477 684	63 585
Lower secondary	311 567	41 734	384 873	51 583	477 684	63 585
Upper secondary	362 440	51 227	497 040	66 577		

Gaji Kepala Sekolah

Annual gross salaries of full time fully qualified school heads in public schools						
	Basic statutory salary				Average actual salary	
	Minimum		Maximum		DKK	EUR
	DKK	EUR	DKK	EUR		
Pre-primary	410 547	54 992	493 816	66 146	678 768	90 619
Primary	410 547	54 992	493 816	66 146	678 768	90 619
Lower secondary	410 547	54 992	493 816	66 146	678 768	90 619
Upper secondary (> 700 full-time students)	003 087	60 782	No data	No data	No data	No data
Upper secondary (≤ 700 full-time students)	630 037	70 997	No data	No data		

2. Spanyol

Gaji Guru

Annual gross salaries of full time fully qualified teachers in public schools			
	Basic statutory salary		Average actual salary
	Minimum	Maximum	EUR
	EUR	EUR	
Pre-primary	27 754	39 340	No data
Primari	27 754	39 340	No data
Lower secondary	31 079	43 883	No data
Lower secondary (Catedráticos)	33 174	45 978	No data
Upper secondary	31 079	43 883	
Upper secondary (Catedráticos)	33 174	45 978	

Gaji Kepala Sekolah

Annual gross salaries of full time fully qualified school heads in public schools			
	Basic statutory salary		Average actual salary
	Minimum	Maximum	EUR
	EUR	EUR	
Pre-primary (type A)	36 285	47 968	No data
Pre-primary (type F)	30 214	41 897	No data
Primary (type A)	36 285	47 968	No data
Primary (type F)	30 214	41 897	No data
Lower secondary (type A)	41 671	56 796	
Lower secondary (type F) Type D	38 833	53 958	
Upper secondary (type A)	41 671	56 796	
Upper secondary (type D)	38 833	53 958	

3. Finlandia

Annual gross salaries of full time fully qualified teachers in public schools				
	Basic statutory salary		Average actual salary	
	Minimum	Maximum	EUR	EUR
	EUR	EUR		
Pre-primary	27 424	29 617	Pre-primary	32 295
Primary	31 689	41 227	Primary	43 919
Lower	34 235	44 526	Lower	48 377
Upper secondary	36 303	48 064	Upper secondary level	54 324

Annual gross salaries of full time fully qualified school heads in public schools				
	Basic statutory salary		Average actual salary	
	Minimum	Maximum	EUR	EUR
	EUR	EUR		
Pre-primary	26 182	30 415	Pre-primary level (ISCED 0)	39 806
Primary (big)	46 372	58 863		
Primary (small)	46 041	54 623		
Lower secondary (<= 6 groups of 32 pupils)	46 626	56 425	Primary level	60 297
Lower secondary (7-14 groups of 32 pupils)	60 326	81 926		
Lower secondary (15-19 groups of 32 pupils)	52 500	83 680	Lower secondary level	68 294
Lower secondary (> 20 groups of 32 pupils)	54 742	66 308		
Upper secondary	53 224	64 548		
			Upper secondary level	72 382

Di Indonesia, sebagian memang benar bahwa gaji, kesejahteraan yang menjadi alasan mengapa KS tidak dapat konsentrasi dan berdedikasi secara total pada profesinya. Namun, sebagian tentu tidak. Kedalam bilangan yang bukan itulah dapat dimasukkan KS yang bekerja di lembaga pendidikan yang digaji di atas rata-rata, yang memiliki keterampilan lain, selain mengajar di kelas, dan KS yang betul-betul menjadikan sebagai profesi bukan karena

dibayar, melainkan lebih-lebih karena panggilan (*passion*) dan menjadi kepala sekolah karena pilihan, bukan paksaan.

Menyadari umumnya kesejahteraan KS belum setara dengan profesi basah lainnya, dalam DKT yang diselenggarakan di beberapa daerah sampel menyatakan bahwa banyak KS memperoleh pemberian dan hadiah dari murid dan orangtua di luar gaji tetap mereka. Hal ini dianggap lumrah, dan bukan merupakan sogokan, mengingat jasa dan peran KS yang dianggap sangat penting dalam proses pencerdasan dan pendidikan manusia-manusia muda. Di beberapa negara di Eropa, profesi KS umumnya sangat dijunjung tinggi dan dihargai. Hal ini tampak dari gaji yang mereka terima, pencapaian profesi, persaingan, serta standardisasi yang ditetapkan. Menjadi KS, sama dengan menjadi pegawai di berbagai instansi terkemuka; sehingga tidak ada yang memandang remeh profesi KS di negara maju.

Berdasarkan analisis tersebut, pada tataran kebijakan yang dapat diambil oleh penentu kebijakan adalah Pemerintah mengusulkan PP Manajemen ASN terkait dengan organisasi profesi bidang pendidikan, termasuk kepala sekolah. Kemudian dalam hal penghasilan KS diupayakan fleksibel sesuai dengan UU ASN. Yang membedakan penghasilan terletak pada tunjangan kemahalan karena kedepan penghasilan PNS/ASN terdiri atas gaji termasuk tunjangan profesi; tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan.

Selain hasil DKT, jabatan profesi KS dan PS dapat dianalisis dengan menggunakan analisis *SWOT* secara sederhana untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan yang ada dari sebuah jabatan yang sama dengan jabatan profesional lainnya.

Analisis *SWOT* Jabatan KS

Analisis *SWOT* adalah instrumen perencanaan strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan

kesempatan eksternal dan ancaman, instrument ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi jabatan. Instrumen ini diharapkan dapat menghasilkan keputusan apa yang akan dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh KS dan PS baik sebagai profesi maupun sebagai manajer. Manajer adalah orang yang melaksanakan fungsi kerja sama dengan orang-orang, sementara pemimpin menghubungkan antara yang memimpin dengan bawahan sehingga membuat organisasi berkembang dan bersinergi (Michael, Macooby. 2009).

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi jabatan dan profesi KS dan PS, yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar) yaitu *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats*. Metode ini paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis *SWOT* hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah. Analisis *SWOT* terdiri dari empat faktor, yaitu:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam konsep profesi atau manajer KS atau PS yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam konsep profesi itu sendiri. Adapun kondisi kekuatan yang ada pada KS itu sendiri yaitu:

a. Potensi Kepala Sekolah

Setiap kepala sekolah memiliki potensi dan perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Perhatian tersebut harus ditunjukkan dalam kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan diri dan sekolahnya secara optimal.

b. Harapan terhadap kualitas pendidikan

KS profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan mempunyai harapan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, serta komitmen, dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah yang optimal. Harapan yang tinggi dari berbagai dimensi sekolah merupakan faktor dominan yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

2. Kelemahan (*Weakness*)

Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam konsep profesi atau manajer KS atau PS yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam konsep profesi itu sendiri. Adapun kondisi kelemahan yang ada pada KS itu sendiri yaitu:

- a. Wawasan kepala sekolah yang masih sempit
- b. Rendahnya produktivitas kerja
- c. Belum tumbuhnya budaya mutu

3. Peluang (*Opportunities*)

Merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar konsep profesi itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar. Faktor dominan peluang KS dalam paradigma baru manajemen pendidikan mencakup :

- a. Gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah
Upaya meningkatkan kualitas pendidikan terus-menerus dilakukan baik secara konvensional maupun inovatif. Hal tersebut lebih terfokus lagi setelah diamanatkan dalam Undang-Undang

Sisdiknas bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan kualitas pendidikan.

b. Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan

Pada saat ini, Kemendikbud telah melakukan berbagai upaya dan sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan di berbagai wilayah kerja, baik dalam pertemuan-pertemuan resmi maupun melalui pelatihan awal yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Hal ini merupakan faktor pendukung, sehingga para kepala sekolah dapat memahami manajemen peningkatan mutu pendidikan, serta operasinya di sekolah masing-masing.

c. Organisasi formal dan informal

Di lingkungan pendidikan sekolah pada berbagai wilayah Indonesia, dari Sabang sampai Merauke umumnya telah memiliki organisasi formal terutama yang berhubungan dengan profesi pendidikan seperti Kelompok Kerja Pengawasan Sekolah (KKPS), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), Musyawarah Kepala Sekolah (MKS), Dewan Pendidikan, dan Komite Sekolah. Organisasi-organisasi tersebut sangat mendukung tumbuh kembangnya kepala sekolah profesional yang mampu melakukan berbagai terobosan dalam peningkatan kualitas pendidikan di wilayah kerjanya.

d. Organisasi profesi

Organisasi profesi pendidikan sebagai wadah untuk membantu pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan seperti KKPS, K3S, MKS, Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), PGRI, Forum Peduli Guru (FPG),

dan ISPI (Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia) sudah terbentuk hampir di seluruh Indonesia, dan telah menyentuh berbagai kecamatan. Organisasi profesi tersebut sangat mendukung kepala sekolah profesional yang mampu peningkatan kinerjanya dan prestasi belajar peserta didik menuju peningkatan kualitas pendidikan nasional.

4. Ancaman (*Threats*)

Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi atau konsep itu sendiri. Adapun faktor penghambat (ancaman) KS profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan mencakup :

a. Sistem politik yang kurang stabil

Sistem politik yang kurang stabil dalam tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara terutama pada saat ajang pilkada, telah menimbulkan berbagai masalah dalam hidup dan kehidupan di masyarakat, merupakan factor penghambat tumbuhnya kepala sekolah profesional. Wakil-wakil rakyat di dewan yang lamban dan plin-plan dalam mengambil suatu prakarsa, dan selalu menunggu demonstrasi masyarakat dalam mengambil suatu keputusan merupakan suatu sistem politik yang kurang stabil dan kurang menguntungkan. Kondisi semacam ini sangat mewarnai berbagai bidang kehidupan, termasuk pendidikan, beserta komponen-komponen yang tercakup didalamnya. Pengembangan sumber daya pembangunan melalui sistem pendidikan yang memadai perlu ditunjang oleh system politik yang stabil.

b. Pengangkatan kepala sekolah yang belum transparan

Hal merupakan salah satu faktor penghambat tumbuh kembangkan kepala sekolah profesional. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengangkatan KS dewasa ini belum atau tidak melibatkan pihak-pihak masyarakat mengenai jabatan kepala sekolah selama 4 tahun dan setelahnya itu dapat dipilih kembali untuk satu periode berikutnya, belum dapat dilaksanakan. Hal tersebut secara langsung merupakan penghambat tumbuhnya KS profesional yang mampu mendorong visi menjadi aksi dalam peningkatan kualitas pendidikan.

c. Kurang sarana dan prasarana

Seperti perpustakaan, laboratorium, bengkel (*workshop*), pusat sumber belajar dan perlengkapan pembelajaran sangat menghambat tumbuhnya KS profesional. Hal ini terutama berkaitan dengan kemampuan pemerintah untuk melengkapinya masih kurang. Disamping itu, walaupun pemerintah sudah melengkapi buku-buku pedoman dan buku-buku paket namun dalam pemanfaatannya masih kurang. Beberapa kasus menunjukkan banyaknya paket yang belum didayagunakan secara optimal untuk kepentingan pembelajaran, baik guru maupun oleh peserta didik.

d. Rendahnya kepercayaan masyarakat

Masyarakat cenderung kurang percaya dengan kepala sekolah yang diangkat oleh birokrasi. Masyarakat lebih banyak berharap apabila pengangkatan kepala sekolah merupakan guru teladan yang telah berpengalaman dan memiliki rekam jejak yang baik dalam mengelola sekolah.

e. Birokrasi

Birokrasi yang masih dipengaruhi feodalisme dimana para pejabat lebih suka dilayani daripada melayani masih melekat di lingkungan Dinas pendidikan. Kebiasaan lain seperti lemahnya mengambil prakarsa (inisiatif) serta selalu menunggu juklak dan juknis tidak menunjang bagi tumbuh kembangnya kepala sekolah profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Disamping itu dalam lingkungan sekolah perilaku kepemimpinan kepala sekolah cenderung kurang transparan dalam mengelolah sekolahnya. Hal ini menyebabkan kurang percayanya tenaga kependidikan terhadap kepala sekolah, sehingga dapat menurunkan kinerja dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Di samping kurang mandiri, hambatan lain yang memperlemah kinerja KS adalah kurang adanya rasa krisis, rasa memiliki, rasa penting terhadap kualitas pendidikan, sehingga menyebabkan lemahnya tanggung jawab, yang dapat menurunkan partisipasi dalam kegiatan sekolah.

2. Jabatan Profesi Pengawas Sekolah

Hampir sama dengan kepala sekolah, beberapa peserta DKT diberbagai daerah sampel menyatakan hal yang sama terkait jabatan profesi pengawas sekolah. Dasar pernyataan tersebut dinyatakan bahwa dalam peraturan yang berlaku disebutkan bahwa pengawas sekolah itu berasal dari guru, jadi profesi pengawas sekolah itu adalah profesi yang berasal dari guru. Di Mataram, Kendari, DI Jogjakarta, Bandung, dan Tenggara sebagian besar peserta DKT menyatakan bahwa ciri-ciri profesi telah dimiliki oleh pengawas sekolah, kecuali kode etik dan perlindungan hukum. Dan sebagian besar peserta setuju apabila pengawas sekolah dijadikan sebagai jabatan profesi, dengan diatur dalam regulasi dan dipenuhi semua ciri-ciri profesi tersebut.

Namun demikian, terdapat juga beberapa pendapat lain yang menyebutkan bahwa pengawas sekolah tersebut sudah selayaknya merupakan jabatan profesi tersendiri diluar profesi guru. Beberapa pendapat peserta terkait dengan profesi pengawas adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Pendapat Peserta DKT Terkait Profesi Pengawas Sekolah

No	Kriteria	Keterangan
1.	Standar untuk bekerja	Memiliki standar untuk bekerja yang meliputi i) Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya dan ii) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah.
2.	Ada lembaga khusus untuk menghasilkan tenaga yang memiliki standar kualitas tinggi	Ada lembaga khusus yang mendidik guru dan kepala sekolah yang dipersiapkan menjadi pengawas yaitu lembaga diklat. Beberapa daerah melatih calon pengawas bekerja sama diantaranya dengan Perguruan Tinggi
3.	Akademik yang bertanggungjawab	Secara akademik diklat yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan, tampak dari pilihan Dinas Pendidikan didaerah untuk bekerjasama dengan Pergurua Tinggi dalam mendidik calon pengawas.
4.	Memiliki organisasi profesi	Ada APSI (Asosiasi Pengawas Indonesia) yang sudah terbentuk organisasinya dari tingkat nasional s.d tingkat kabupaten/kota.
5.	Memiliki kode etik dan etika yang diatur oleh pemerintah	Pengawas memiliki kode etik dan etika yang diatur oleh APSI
6.	Ada imbalan/gaji	Ada tunjangan fungsional pengawas yang besarnya sesuai dengan jabatannya. Namun tunjangan tersebut hanya melihat fungsinya tidak memperhatikan tingkat satuan pendidikan yang diawasi, sehingga tunjangan fungsional untuk jabatan yang sama

No	Kriteria	Keterangan
7.	Pengakuan dari masyarakat serta peka terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakan	Akan terwujud dengan sendirinya jika pengawas taat asas pada kode etik dan etika. Akhir-akhir ini memang terkesan pengakuan dari masyarakat berkurang mengingat kondisi pengawas juga tidak seperti dulu lagi
8.	Pengembangan kemampuan yang berkesinambungan	Pengembangan kemampuan yang berkesinambungan kurang dilakukan oleh dinas pendidikan, meskipun dinas pendidikan sudah merencanakan. Yang banyak dilakukan oleh dinas pendidikan adalah memberi izin jika mereka diundang sebagai nara di sumber pada berbagai kegiatan yang relevan.
9.	Mementingkan layanan di atas kepentingan pribadi	Satu diantara 5 tugas kepengawasan yang dituangkan dalam kode etik adalah mampu menampilkan keberadaannya sebagai aparat dan tokoh yang diteladani. Berpedoman pada hal itu pengawas selayaknya mementingkan layanan di atas kepentingan pribadi. Dalam DKT mereka secara tegas menyatakan telah mengutamakan tugas.

Sumber: Data diolah (2016)

Dalam membentuk pengawas sekolah yang profesional, Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI) dibentuk sebagai wadah yang berperan untuk meningkatkan profesionalitas pengawas sekolah karena sesungguhnya pengawas sekolah sebagai salah satu komponen dalam dunia kependidikan yang memiliki posisi strategis. Dimana pengawas sekolah mendapatkan peran melalui pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawal terselenggaranya pendidikan yang bermutu dalam upaya mencapai tujuan pendidikan nasional.

Berbagai pendapat dalam DKT menuturkan bahwa untuk menjadi pengawas dari tingkat SD sampai SMP/Sederajat, minimalnya sudah menyelesaikan jenjang S-1. Sementara untuk menjadi pengawas di tingkat SMA/Sederajat, minimalnya sudah menyelesaikan S-2. Namun, yang terjadi

di lapangan justru tidak demikian. Info yang diperoleh menyatakan sebagian besar pengawas sekolah tidak memenuhi syarat tersebut. Akibatnya, seorang pengawas tidak menguasai kompetensi, bahkan minder dengan kepala sekolah atau guru yang memiliki jenjang pendidikan lebih tinggi darinya.

Lagi-lagi, kekuatan politik sangat mendominasi kebijakan penentuan menjadi pengawas sekolah. Banyak guru atau KS yang diangkat sebagai pengawas sekolah tanpa mengalami seleksi. Fenomena seperti itu harus segera diatasi, salah satunya dengan menyeleksi calon PS baru. Pengawas tanpa seleksi ditambah dengan tidak adanya pendidikan dan pelatihan yang memadai, maka hasilnya tidak akan sesuai harapan.

Kondisi saat ini kualifikasi dan kompetensi pengawas belum sebagaimana yang diharapkan. Di beberapa daerah para pengawas menyatakan bahwa wawasan akademik dirinya berada di bawah guru dan KS sebab mereka tidak pernah disentuh dengan inovasi yang terjadi. Temuan di lapangan dari pengawas yang hampir mewakili semua propinsi, menunjukkan tenaga PS kurang diminati sebab rekrutmen pengawas bukan karena prestasi tetapi semacam tenaga buangan dari KS dan guru atau tenaga struktural yang memperpanjang masa pensiun. Kualifikasi pendidikan para pengawas umumnya sarjana (S1) namun masih ada yang belum sarjana terutama pengawas TK/SD,

Mustahil untuk memberdayakan PS tanpa adanya kompetensi yang cukup. Tidak menutup mata bahwa dari sisi rekrutmen pemerintah telah menyelenggarakan diklat calon pengawas sekolah yang mata diklatnya mengacu pada enam kompetensi pengawas sekolah. Namun demikian, kebutuhan pembinaan dari eksternal yang dilaksanakan oleh pemerintah, tentu bukan hanya pada saat rekrutmen, tetapi juga dalam masa jabatan.

Pentingnya penguatan PS agar menjadi sebuah jabatan yang profesional juga berangkat dari keprofesionalan PS yang belum diakui oleh dinas

pendidikan. Pada saat pengawas sekolah membuat laporan kepada KS atau dinas terkait tentang apa yang telah dilakukannya sesuai dengan tupoksinya namun laporan tersebut belum dijadikan dasar bagi upaya pembinaan para Pendidik. Walaupun ada pembinaan terbatas pada arahan dan penjelasan kepala dinas pendidikan tentang berbagai kebijakan pendidikan dalam rapat-rapat khusus dengan para Pendidik dan pejabat lainnya. Pembinaan para Pendidik yang dilaksanakan secara terencana dan bersinambungan yang mengarah pada kemampuan profesional para Pendidik dan pengembangan karirnya sebagai tenaga fungsional belum banyak dilaksanakan.

Lemahnya pembinaan para Pendidik diduga berkaitan dengan sumberdaya yang terbatas pada setiap dinas pendidikan, baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan maupun sumber daya informasi. Selain itu, komitmen dinas pendidikan terhadap pentingnya peran Pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan terkesan kurang optimal, sehingga program pembinaan bagi para Pendidik belum menjadi prioritas.

Jika ditelaah lebih jauh, sesungguhnya jabatan PS dapat dikategorikan sebagai jabatan profesi. Pengawas menekankan bahwa mereka sudah memiliki organisasi profesi yaitu APSI. APSI sudah dibentuk dari tingkat pusat sampai dengan tingkat kabupaten/kota. Mereka berharap, APSI akan memperjuangkan hak-hak pengawas.

Pada responden guru yang menyatakan dalam DKT bahwa jabatan pengawas adalah jabatan profesi mengacu pada kriteria umum jabatan profesi. Kriteria 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. Dengan demikian tampak bahwa pendapat guru juga tidak salah karena alasan yang disampaikan merupakan kriteria jabatan profesi, meskipun mungkin merupakan gabungan dari beberapa sumber kriteria jabatan profesi.

Berikut ini adalah analisis dengan menggunakan 9 kriteria jabatan profesi. Tampak di Tabel 4, diantara 9 kriteria, kriteria 4, memiliki organisasi profesi, kriteria 7, pengakuan dari masyarakat serta peka terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakan dan kriteria 8, pengembangan kemampuan yang berkesinambungan, merupakan tiga kriteria yang masih menghalangi jabatan kepala sekolah masuk jabatan profesi.

Tabel 4. Persepsi KS dan PS terhadap jabatan profesi

No	Kriteria	Pengawas Sekolah
1	Standar untuk bekerja	Memiliki sertifikat yang diakui oleh asosiasi profesi dan masuk dalam SKKNI
2	Ada lembaga khusus untuk menghasilkan seorang guru yang memiliki standar kualitas tinggi	LPTK/FKIP perlu membuka program kepen didikan kepengawasan setara diploma 1 tahun
3	Akademik yang bertanggungjawab	Pemberdayaan fungsi LPMP/P4TK
4	Memiliki organisasi profesi	Perlu ada organisasi profesi kepengawasan
5	Memiliki kode etik dan etika keguruan yang diatur oleh pemerintah	Sangat diperlukan aturan kode etik dan etika keguruan sebagai acuan pengabdian tendik
6	Ada imbalan/gaji	Perlu ada aturan khusus terkait standar minimal penggajian dan penjenjangannya
7	Pengakuan dari masyarakat serta peka terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakan	Akan terwujud dengan sendirinya jika pengawas taat asas pada kode etik dan etika keguruannya

No	Kriteria	Pengawas Sekolah
8	Pengembangan kemampuan yang berkesinambungan	Dapat dilakukan melalui pelatihan fungsional pengawas
9	Mementingkan layanan di atas kepentingan pribadi	Ya, sebaiknya diatur dalam kode etik dan etika keguruan pengawas

Sumber: Data diolah (2016)

Pada kriteria pengembangan kemampuan yang berkesinambungan, pengembangan kemampuan biasanya tidak dapat dipisahkan dengan pendanaan, karena pengembangan kemampuan dalam bentuk diklat baik jangka pendek maupun jangka panjang memerlukan dana. Dana tersebut dapat berasal dari instansi pembina, dana sendiri, instansi lain, maupun gabungan dari beberapa sumber dana. Hal ini juga erat kaitannya dengan motivasi dari diri pengawas untuk meningkatkan kemampuan mereka. Dengan motivasi yang rendah, besarnya dukungan dana tetap tidak akan mengefektifkan upaya meningkatkan kemampuan. Di Malang sendiri, Pengawas menyatakan bahwa Dinas Pendidikan sudah merencanakan diklat untuk mereka namun sampai saat DKT dilaksanakan rencana tersebut belum diwujudkan.

Atasan langsung PS yaitu kepala dinas, namun tampaknya kadis belum melakukan pembinaan maupun penilaian yang sesungguhnya, karena di struktur organisasi kelompok fungsional tidak jelas. Upaya yang dilakukan oleh dinas pendidikan baru sebatas memberdayakan, dalam arti kalau ada yang meminta tenaga pengawas untuk menjadi nara sumber selalu diizinkan meskipun tidak diberi tambahan transport. Sebagai PS melihatnya seperti tidak diurus. Tidak seperti di sekolah yang selalu memberikan transport jika akan pelatihan atau mengirim ke suatu kegiatan. Hal itu kemungkinan disebabkan belum dialokasikannya dana untuk transport tersebut.

Bagaimana meningkatkan kemampuan dengan biaya sendiri? Katakanlah Pengawas menerima tunjangan yang dapat digunakan untuk pengembangan diri. Terkait jabatan fungsional, mereka menghadapi berbagai permasalahan diantaranya kesulitan naik pangkat, karena masih banyak yang belum memiliki sertifikat pengawas dan SK kenaikan jabatan. Pengawas sudah ada yang mencoba untuk naik pangkat tanpa melampirkan sertifikat Pengawas, katanya ada yang berhasil tapi tetap diminta SK kenaikan jabatan. Padahal pemda tidak mengeluarkan SK kenaikan jabatan, karena sudah jadi satu dengan SK kenaikan pangkat.

B. Analisis Jalur Karier (*career path*) KS dan PS

KS dan PS merupakan jabatan yang berasal dari guru, sebagai PNS memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki sebuah jabatan struktural. Dalam perjalanan karirnya, sebagai jabatan yang sama-sama dari guru, apakah KS merupakan jenjang jabatan karir yang harus dilewati oleh seorang PS atau ketiga jabatan tersebut memiliki kesempatan yang sama dalam meningkatkan karir (diagonal/bukan karir kepangkatan-vertikal) untuk menduduki kedudukan jabatan struktural. Apakah guru, KS dan PS merupakan jalur karir yang semua tahapnya perlu dialui dalam meningkatkan karir diagonalnya.

Analisis jalur karir ini lebih menekankan pada jenjang pendidikan menengah, karena pada jenjang pendidikan menengah, pengelolaan sekolah lebih kompleks. Dari hasil DKT yang dilakukan, diketahui bahwa jalur karir tenaga pendidik di sekolah-sekolah sampel dimulai dari posisi “guru biasa”. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menjelaskan bahwa tenaga pendidik pada tingkat SMA/MA atau bentuk lain yang sederajat harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program pendidikan khusus atau sarjana yang sesuai dengan

mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

Sementara standar kompetensi yang harus dipenuhi oleh tenaga pendidik meliputi: 1) kompetensi pedagogik, antara lain: a) menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual, b) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, c) mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu; 2) kompetensi kepribadian, antara lain: a) bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia, b) menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat, c) menjunjung tinggi kode etik profesi guru; 3) kompetensi sosial, antara lain: a) bersikap inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi, b) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat, c) beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya; dan 4) kompetensi profesional, antara lain: a) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, b) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu, c) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.

Tenaga pendidik diberikan tugas tambahan dari kepala sekolah sebagai “wali kelas” berdasarkan kebutuhan. Adapun deskripsi jabatan wali kelas di sekolah-sekolah sampel sebagaimana dijelaskan oleh kepala sekolah dan guru dalam DKT, yaitu:

1. Membantu mengelola dan mengatur kelas yang diasuhnya,
2. Membantu menyelenggarakan administrasi kelas

3. Melaporkan rekap absensi tiap minggu kepada guru BK,
4. Membantu menyusun statistik bulanan siswa,
5. Membantu mengisi daftar kumpulan nilai siswa,
6. Membantu membuat catatan khusus tentang siswa,
7. Membantu proses mutasi siswa,
8. Membantu mengisi dan membagikan buku hasil laporan penilaian siswa,
9. Membantu menjalin hubungan dengan orangtua/wali,
10. Mengajar minimal 24 jam/minggu,
11. Melaksanakan tugas lain yang relevan dengan tugas guru, dan
12. Melaksanakan tugas tambahan yang dibebankan kepala sekolah secara langsung.

Selanjutnya spesifikasi jabatan wali kelas diatur sebagai berikut: 1) pegawai negeri sipil/PNS, 2) minimal S1 pendidikan atau yang disetarakan, 3) minimal 2 tahun sebagai guru atau yang disetarakan, 4) mengajar salah satu mata pelajaran pada kelas tersebut, 5) memahami dasar psikologi pendidikan, 6) memahami peraturan perundang-undangan pendidikan nasional, dan 7) mampu bekerja sama.

Deskripsi jabatan “pendamping wakil kepala sekolah” berbeda satu dengan yang karena menyesuaikan bidang wakasek yang menaunginya. Salah satunya deskripsi jabatan pendamping wakasek kurikulum: PBM, yaitu: 1) membantu mengkoordinir kegiatan belajar mengajar, 2) membantu mengatur pelaksanaan program pengajaran, remedial dan pengayaan, 3) membina kegiatan MGMP, 4) menyusun laporan pendayagunaan MGMP, 5) menghimpun soal-soal seleksi masuk PT bertaraf internasional, 6) membuat dokumen KTSP, 7) menetapkan kriteria persyaratan naik/tidak naik serta kriteria penjurusan dan kriteria kelulusan, 8) memantau pembelajaran berbasis

TIK, mengajar minimal 18 jam/minggu, dan 9) melaksanakan tugas tambahan yang dibebankan kepala sekolah secara tidak langsung.

Spesifikasi jabatan pendamping wakasek kurikulum: PBM, antara lain: PNS, pangkat golongan minimal III/d, minimal S1 pendidikan atau yang disetarakan, minimal 8 (delapan) tahun sebagai tenaga pendidik atau yang disetarakan, memiliki jiwa kepemimpinan, jujur, dapat dipercaya, memiliki wawasan organisasi, yang luas, mampu bekerja sama dan mampu menggunakan ITC.

Struktur organisasi yang disebutkan oleh para peserta DKT menunjukkan bahwa ada 5 wakasek yang saat ini membantu KS dalam mengelola sekolah. Wakasek kurikulum dibantu oleh dua orang staf/pendamping. Wakasek kesiswaan dibantu oleh empat orang staf/pendamping. Wakasek humas dibantu oleh seorang staf/pendamping. Wakasek sarana dan prasarana dibantu oleh tiga orang staf/pendamping.

Terakhir, wakasek Sumber Daya Manusia tanpa staf/pendamping. Salah satu yang akan ditunjukkan sebagai perwakilan dari kelima wakasek tersebut adalah *deskripsi jabatan wakasek kurikulum*, yaitu: 1) memantau pelaksanaan tugas staf kurikulum, 2) membantu mengevaluasi pelaksanaan kurikulum, 3) membantu melakukan supervisi administrasi dan akademis, 4) mengajar minimal 12 jam pelajaran/minggu, 5) menetapkan kriteria persyaratan KKM, 6) mengamankan dan menjalankan penuh tanggung jawab kebijakan kepala sekolah, 7) membuat dan merevisi dokumen kebijakan standar mutu lulusan, 8) membuat SK yang berkaitan dengan PBM, pembagian jam mengajar dan tugas tambahan tenaga pendidik, 9) membuat SK kepala sekolah tentang KKM, 10) menetapkan kriteria pelaksanaan remedial dan pengayaan, 11) mempertanggungjawabkan pelaksanaan kelas cerdas istimewa, 12) pelaksana tugas kepala sekolah, 13) menerima laporan nilai dari masing-masing penanggung jawab di tiap tingkatan, 14) pembinaan guru berprestasi, dan 15)

melaksanakan tugas tambahan yang dibebankan kepala sekolah secara langsung.

Spesifikasi jabatan wakasek kurikulum, meliputi: PNS, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, pangkat/golongan minimal IV/a, minimal S1 pendidikan atau yang disetarakan, minimal 8 tahun sebagai guru atau yang disetarakan, memiliki jiwa kepemimpinan, jujur, dapat dipercaya dan berwibawa, memiliki wawasan organisasi yang luas, mampu bekerja sama, dan mampu menggunakan ITC (sebut sumbernya).

Sekolah merupakan lingkungan kehidupan yang bersifat dinamis dengan segala persoalan yang tidak mengenal waktu dan tempat. Untuk mengatasi berbagai persoalan yang ada, kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer. Deskripsi jabatan kepala sekolah, meliputi: 1) mengatur dan melaksanakan PBM secara efektif dan efisien, 2) menyusun perencanaan, mengorganisasi dan mengarahkan serta mengevaluasi kegiatan, 3) melaksanakan pengawasan, menentukan kebijakan, mengadakan rapat, serta mengambil keputusan, 4) menyelenggarakan administrasi dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan pada bidang kurikulum, kesiswaaan, ketatausahaan, keuangan, BK, dan ketenagaan, dan sarana prasarana, 5) mengatur OSIS serta hubungan sekolah dan masyarakat serta instansi terkait, 6) menyelenggarakan supervisi PBM, kegiatan BK, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan OSIS, kegiatan BK, kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, ketatausahaan, serta sarana dan prasarana, 7) melakukan pembaharuan di bidang KBM, BK, ekstrakurikuler, dan pengembangan diri, 8) mengkoordinir pengaturan ruang kantor, KBM, laboratorium, perpustakaan, dan BK agar tetap kondusif untuk melakukan aktivitas, 9) mengkoordinir penataan halaman/lingkungan sekolah yang sejuk, teratur dan bersih, 10) menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan kondusif agar tercipta kelangsungan kegiatan pembelajaran di sekolah yang dapat meningkatkan mutu sekolah, 11) menerapkan prinsip penghargaan dan

hukuman, 12) memberikan penilaian DP3 tenaga pendidik dan pegawai, 13) mengelola sumber-sumber keuangan dan penggunaannya secara transparan dan akuntabel (LPPKS, 2016). Spesifikasi jabatan KS, yaitu PNS, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, pangkat/golongan minimal IV/a, minimal S1 pendidikan atau yang disetarakan, minimal 10 tahun sebagai tenaga pendidik, pernah menjabat wakasek minimal 4 (empat) tahun, memiliki jiwa kepemimpinan, jujur, dapat dipercaya, dan berwibawa, memiliki visi dan memahami misi sekolah serta membuat, mencari dan memilih gagasan baru, memiliki wawasan organisasi, pernah mengikuti pelatihan calon kepala sekolah, *leadership*, *team work* dan *team building* (Hendarman, 2015).

Jalur karier yang dilalui oleh seorang tenaga pendidik selalu berbarengan dengan tujuan kariernya saat itu. Noe (1996) menemukan bahwa karyawan yang memiliki posisi saat ini sudah dekat dengan tujuan kariernya akan lebih memperlihatkan perilaku eksplorasi karier daripada karyawan yang memiliki posisi yang jauh dari tujuan kariernya.

Semakin dekat posisi karyawan pada tujuan karier mereka, akan semakin berminat dan semakin terlibat dalam kegiatan pengembangan. Kendatipun temuan Noe lebih mengacu pada perusahaan, namun realitanya demikian pula terjadi pada lingkungan sekolah. Seorang tenaga pendidik yang sejak awal memiliki tujuan karier akan menata perjalanan kariernya melalui perencanaan karier.

Oleh karena itu, perencanaan karier harus dibuat secara sadar dan sukarela, dan kesuksesan yang diraih harus dijabarkan dengan baik oleh tenaga pendidik sendiri. Kebutuhan dan kesempatan tenaga pendidik dan instansi dalam hal ini yang dimaksud adalah sekolah dapat disesuaikan dengan berbagai cara. Pendekatan yang paling sering digunakan adalah konseling karier oleh tenaga pendidik dengan pengawas. Konseling karier yang dilakukan oleh pengawas umumnya termasuk pula evaluasi kinerja.

Karakteristik evaluasi kinerja adalah untuk memberikan informasi bagi tenaga pendidik tidak hanya seberapa baik mereka telah melakukan pekerjaan, tetapi potensi apa yang dapat mereka capai di masa mendatang (Rivai dan Sagala, 2011:268). Evaluasi kinerja (prestasi kerja) memiliki beberapa tujuan antara lain: 1) menyediakan masukan untuk berbagai keputusan penting seperti promosi, perpindahan bagian, dan pemutusan hubungan kerja; 2) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan; dan 3) menyediakan umpan balik bagi karyawan tentang bagaimana organisasi melihat kinerja mereka (Robbins dan Judge, 2008:312). Sedangkan dalam pendekatan formal (workshop, seminar, dan pusat-pusat pengembangan diri) kendatipun jarang digunakan, sekolah maupun departemen pendidikan dapat memfasilitasi perencanaan karier tenaga pendidik melalui program pemberian bantuan dana pendidikan lanjut.

C. Kesesuaian peraturan perundang-undangan terkait dengan tugas dan beban kerja KS dan PS dengan kondisi yang terjadi dilapangan

Dalam mendukung regulasi pusat, beberapa pemerintah daerah telah mengeluarkan peraturan tentang tata cara pengangkatan guru sebagai kepala sekolah. Namun ada juga beberapa daerah mengabaikan aturan yang telah ditetapkan dari pusat. Kadangkala kekuatan politik lebih dominan dilaksanakan di daerah-daerah, sehingga mengabaikan aturan-aturan yang ditetapkan. Kesesuaian peraturan perundang-undangan yang terkait dengan beban kerja kepala sekolah dan pengawas sekolah yang dimaksud adalah peraturan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, Permendiknas No. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah dan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 dan Permeneg PAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional dan Angka

Kreditnya serta Permendikbud Nomor 143 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.

Salah satu contoh daerah sampel yang telah menetapkan peraturan daerah terkait dengan pengangkatan kepala sekolah adalah Kabupaten Kutai Kartanegara (Kukar) provinsi Kalimantan Timur. Kabupaten Kukar dengan sangat konsisten menjalankan aturan sesuai dengan peraturan gubernur. Dalam DKT yang dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kukar, pejabat struktural dinas pendidikan menjelaskan bahwa Gubernur Kaltim telah menetapkan Peraturan Gubernur Nomor 61 Tahun 2015 tentang Tata cara Pengangkatan Guru sebagai Kepala Sekolah. Peraturan tersebut mengatur rekrutmen, pengangkatan, masa tugas, dan pelaksanaan tugas. Kabupaten Kukar dalam pengelolaan Kepala Sekolah sudah sesuai dengan regulasi baik Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 maupun pergub tersebut, kecuali dalam implementasi masa tugas kepala sekolah pada daerah terjauh seperti sekolah yang ada pada Kecamatan Anggana.

Implementasi pengelolaan pengawas sekolah juga sebagian sudah dijalankan dengan baik, kecuali dalam pelaksanaan rekrutmen pada seleksi akademik belum sesuai ketentuan, persyaratan pengangkatan yang mempersyaratkan STTP Diklat calon pengawas sekolah masih diabaikan.

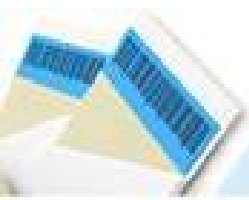
Berdasarkan hasil DKT diberbagai daerah di kota sampel penelitian, beberapa temuan yang dapat disimpulkan dari sinkronisasi regulasi dan implementasi dilapangan adalah sebagai berikut:

1. Rekrutmen kepala sekolah telah mengimplementasika Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010, bekerjasama dengan LP2KS, semua kepala sekolah telah memiliki NUKS. Sedangkan untuk rekrutmen pengawas sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan regulasi yang ada; seleksi administrasi dan seleksi akademik dilakukan oleh dinas pendidikan,

sementara regulasi mengharuskan seleksi akademik dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pengawas sekolah yang diangkat juga tidak melewati Diklat Calon PS, tetapi sehubungan dengan terkendala dengan kenaikan pangkat, PS berinisiatif untuk menyelenggarakan Diklat mandiri dengan rencana awal bekerjasama dengan LP2KS, yang selanjutnya akan bekerjasama dengan GTK terkait diklat calon pengawas sekolah yang diikuti oleh guru/kepala sekolah calon pengawas sekolah dan pengawas sekolah yang sudah diangkat tetapi belum mengikuti Diklat Calon PS. 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. Di Kab. Kukar biaya dikenakan sebesar Rp. 6.000.000,00 (enam juta rupiah).

2. Dalam pengangkatan pertama kepala sekolah sudah sesuai dengan ketentuan, namun dalam penempatan ada kepala sekolah yang ditugaskan di sekolah yang tidak sesuai dengan latar belakang tugas dan sertifikat pendidik yang dimiliki. Sedangkan pengangkatan pertama pengawas sekolah masih banyak persyaratan yang tidak dipenuhi misalnya Diklat Calon PS. Untuk persyaratan usia. Beberapa daerah sampel memiliki kebijakan guru/KS yang diangkat setinggi-tingginya berusia 50 tahun (bukan 55 tahun). Dalam penetapan bidang tugas/sasaran pengawasan, ada pengawas sekolah yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang kualifikasi akademik guru dan sertifikat pendidik, misalnya seorang guru Pendidikan Agama pada SMP menjadi Pengawas Rumpun Matapelajaran SMK.

Para peserta DKT mengharapkan bahwa perlu pembahasan tentang persyaratan usia kepala sekolah dan pengawas sekolah. Berdasarkan



Permendiknas No 12 Tahun 2007 dengan Permen PAN-RB Nomor 21 Tahun 2010 (Pasal 31) yang terkait dengan persyaratan usia KS dan PS perlu ditinjau kembali diusulkan (kurang dari 50 tahun) sehingga masa jabatannya lebih lama dan kesempatan untuk memperbaiki dan meningkatkan pembinaan guru lebih leluasa.

Jabatan kepala sekolah tetap sesuai dengan regulasi yang berlaku saat ini, yaitu dijabat oleh guru. Sedangkan jabatan pengawas sekolah seyogianya dari guru yang pernah menjabat kepala sekolah, karena tugas pokok PS terakait dengan pembinaan sekolah dalam pengelolaan sekolah, apabila pengawas sekolah, langsung diangkat dari guru dikhawatirkan mengalami kendala dalam pengawasan penegelolaan sekolah. KS dan PS memiliki kesempatan yang sama dalam menempati jabatan struktural di lingkungan Dinas Pendidikan atau SKPD lainnya, tanpa penjenjangan jabatan (dapat langsung menduduki eselon II atau sekurang-kurangnya eselon IV).

Sepatutnya Pemerintah (Kemendikbud) bersama KemenPAN-RB melakukan peninjauan ulang terkait dengan regulasi yang mengatur jabatan kepala sekolah dan pengawas sekolah sebagai jabatan karir.

3. Kompetensi: Sebagian kepala sekolah telah mengikuti UKKS dan sebagian besar pengawas sekolah pernah mengikuti UKPS. Baik kepala sekolah maupun pengawas sekolah telah mengikuti UKG (uji Kompetensi Guru) dengan nilai rerata di bawah 51.
4. Beban Kerja Kepala Sekolah yang utama dirasa berat untuk dijalankan, sehubungan tugas tambahan dalam mengelola sekolah sangat menyita waktu. Demikian juga beban kerja 10/7 sekolah dan 60/40 guru dirasa sangat berat, apalagi dengan kondisi geografis di daerah terpencil. Untuk

kepentingan kegiatan pengawasan di sekolah terjauh, membutuhkan waktu seharian dengan transportasi cukup mahal.

5. Pada penghasilan KS dan PS diberbagai daerah berbeda-beda. Contoh yang terjadi di Kukar, hasil DKT dijelaskan bahwa selain gaji, tunjangan profesi, juga memperoleh tunjangan tambahan penghasilan (TPP) daerah sebesar Rp3.900.000,00 untuk PS dan 2.900.000,00 untuk tunjangan KS dan PS (sama dengan guru). Kukar telah merencanakan pemberian transportasi kepada pengawas sekolah dengan menggunakan dana SILPA, tetapi belum terealisasi mengingat kehati-hatian penggunaan dan pelaporan keuangan, sedangkan dicari cara dan strategi untuk pemberian unjangan transportasi tersebut. Dimungkinkan akan diberikan melalui kegiatan berkala para PS, seperti rapat, IHT, workshop, dll. Sementara di Mataram, penghasilan pengawas sekolah berupa gaji, tunjangan profesi, dan TKD yang diberikan daerah sebanyak Rp. 300.000 dan penghasilan kepala sekolah berupa: gaji, tunjangan profesi guru, dan TKD yang diberikan daerah sebesar Rp. 250.000,-
6. Tugas pokok kepala sekolah dalam mengelola sekolah bisa dijalankan dengan baik tetapi menyita waktu pelaksanaan tugas utama mengajar, sehingga tugas mengajar dengan menggunakan sistem invaler (pengganti sementara pada saat KS berhalangan mengajar). Mereka mengusulkan bahwa PS dijadikan jabatan profesi tersendiri yang memiliki beban kerja dalam pengelolaan pendidikan di sekolah tanpa ada beban mengajar lagi.
7. Tugas pokok pengawas sekolah, pada dasarnya dapat dijalankan untuk sekolah-sekolah yang dapat terjangkau waktu, tetapi untuk sekolah yang berjarak jauh, kunjungan sekolah relatif tidak sesering kunjungan ke sekolah yang berjarak dekat dari kantor maupun alamat rumah.

Beberapa fakta yang berhasil dirangkum dari DKT beberapa daerah sampel menemukan fakta yang terjadi di lapangan, sebagai berikut.

No	Komponen	Regulasi	Fakta yang terjadi
1.	Sistem Rekrutmen, Seleksi, dan diklat calon PS dan KS	Rekrutmen melalui seleksi administrasi dan akademik serta diklat calon KS/PS	<p>Rekrutmen, seleksi, dan diklat calon KS bekerjasama dengan LP2KS. Hanya daerah Kukar yang KS diangkat telah memiliki NUKS, sementara daerah sampel lainnya masih banyak KS yang belum memiliki NUKS dan NUPS sehingga tidak mengikuti diklat.</p> <p>Rekrutmen, Seleksi, dan diklat calon PS belum sepenuhnya sesuai dengan regulasi: Seleksi administrasi sudah dilakukan oleh dinas pendidikan dengan mengabaikan Surat Rekomendasi Kemahiran dan Keahlian Bidang Pengawasan. Seleksi akademik juga dilaksanakan oleh dinas pendidikan. Penempatan sebagian besar sudah sesuai, tetapi ada pengawas sekolah yang diberi bidang tugas tidak sesuai dengan latar belakang kualifikasi akademik dan sertifikat pendidik ketika menjabat guru. PS yang diangkat belum diikuti Diklat Calon PS. Namun setelah diangkat diikuti diklat penguatan PS.</p>
3.	Penggangkatan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengangkatan pertama KS memenuhi persyaratan 	Beberapa daerah memiliki perda tentang tata cara pengangkatan guru sebagai kepala sekolah, misalnya

No	Komponen	Regulasi	Fakta yang terjadi
		<p>sebagaimana diatur dalam Permendiknas 13 Tahun 2007 dan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengangkatan PS memenuhi persyaratan sebagaimana dituangkan dalam Permeneg PAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010 dan Permendiknas Nomor 143 Tahun 2014. 	<p>Kabupaten Kutai Kartanegara memiliki Pergub No. 61 Tahun 2015, dalam peraturan tersebut telah dituangkan seluruh persyaratan sesuai dengan Permendiknas 28 2010 kecuali persyaratan maksimal usia yaitu 50 tahun, mengingkai kondisi geografis Kukar.</p> <p>Persyaratan pengangkatan pertama kali menjadi pengawas sekolah sudah dipenuhi oleh pemerintah daerah sampel, pegawai yang diberi tugas sebagai KS adalah guru, sedangkan PS diangkat dari guru dan KS, tidak diangkat dari jabatan lain (misalnya dari jabatan structural)</p> <p>Persyaratan lain yang dipenuhi adalah syarat kualifikasi akademik minimal, batas usia, pengalaman kerja, sertifikat pendidik, dan persyaratan administrasi lainnya. Sedangkan persyaratan pengangkatan yang tidak dipenuhi saat pengangkatan pertama bagi pengangkatan KS adalah belum memiliki sertifikat KS.</p> <p>Adapun persyaratan yang tidak dipenuhi dalam pengangkatan PS adalah: proses seleksi akademik yang seharusnya dilaksanakan oleh Kemdikbud tidak dilaksanakan, tidak memiliki</p>

No	Komponen	Regulasi	Fakta yang terjadi
			sertifikat diklat fungsional calon PS
4.	Penghasilan PS dan KS	Sebagai profesi ASN, KS dan PS memperoleh penghasilan yang layak.	Penghasilan KS selain gaji, tunjangan fungsional, dan tunjangan profesi, terdapat tambahan penghasilan dari pemerintah daerah
			Penghasilan PS selain gaji, tunjangan fungsional, dan tunjangan profesi, terdapat tambahan penghasilan dari pemerintah daerah
5.	Beban Kerja	<p>Beban Kerja KS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menjalankan tugas utama pembelajaran sekurang-kurangnya 6 Jam/minggu - Pengelolaan sekolah <p>Beban Kerja PS</p> <ul style="list-style-type: none"> - paling sedikit 10 SD dan/atau 60 Guru - 7 SMP/SMA/SMK dan/atau 40 Guru mata pelajaran/kelompok mata pelajaran. - paling sedikit 40 (empat puluh) Guru bimbingan dan konseling. 	<p>KS pada umumnya dapat menjalankan tugas pengelolaan sekolah dengan kinerja yang cukup bervariasi, tetapi rerata dalam menjalankan tugas pembelajaran cenderung dengan menggunakan invaler (pengganti sementara saat kepala sekolah berhalangan hadir yang frekuensinya cukup sering)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beban kerja PS secara jumlah sekolah dan guru sasaran pengawasan cukup terpenuhi, tapi dalam menjalankan tugas, mengingat beberapa daerah sampel memiliki geografis yang luas (jarak dan waktu tempuh sekolah ada yang cukup jauh), maka proses pengawasan belum sepenuhnya efektif.
6.	Kompetensi PS dan KS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi meliputi: kompetensi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semua KS dan ikut UKG di tahun 2016

No	Komponen	Regulasi	Fakta yang terjadi
		<p>kepribadian, sosial, supervisi akademik, supervisi manajerial, penelitian dan pengembangan pendidikan, dan evaluasi pendidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi KS meliputi: kompetensi kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sebagian KS pernah mengikuti UKKS dan PS pernah mengikuti UKPS.
9.	Tugas KS dan PS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tugas pokok PS yaitu melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan Meliputi pembinaan, pemantauan 8 SNP, dan Penilaian guru dan/atau KS, pembimbingan pelatihan profesional guru, dan melaksanakan tugas kepengawasan di daerah khusus ▪ KS memiliki kemampuan memimpin yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai, dan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelaksanaan tugas KS dalam mengelola sekolah sudah dijalankan sesuai ketentuan Peraturan dengan kinerja yang bervariasi. ▪ Pelaksanaan tugas PS sebgaiian sudah merujuk pada ketentuan peraturan, namun belum merata ke semua sekolah mengingat kondisi geografis daerah sampel ada yang sangat luas.

No	Komponen	Regulasi	Fakta yang terjadi
		diwujudkan dalam melaksanakan tugas keprofesionalan sesuai dengan Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan (Permendiknas 19 2007)	



BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

A. Kesimpulan

1. Pada aspek keprofesian KS, persoalan muncul adalah kurangnya informasi, kesiapan dan kompetensi sebagai KS yang cakap dan terampil (khususnya bagi KS pemula). Faktor ini yang sering membuat kurang percaya diri dalam melaksanakan tugas sebagai pimpinan. Faktor politis lebih cenderung terjadi ketika pengangkatan KS di daerah. Lemahnya manajemen dan supervisi sekolah yang dimiliki oleh KS terutama dalam menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi program kerja sekolah. Upaya untuk menjadikan KS dan PS menjadikan sebuah jabatan profesi memang harus berdasarkan beberapa kriteria sebagaimana jabatan sebuah profesi lainnya (dokter, akuntan, arsitek, konsultan, dan lain-lain). Berdasarkan beberapa kriteria (Standar Kerja, Lembaga Penghasil, organisasi profesi, kode etik dan etika yang diatur oleh

pemerintah, Pengakuan dari masyarakat, Imbalan/gaji, Pengembangan kemampuan yang berkesinambungan) sebagian besar ciri-ciri profesi telah dimiliki oleh KS dan PS, kecuali mengenai penghasilan yang belum menggambarkan perbedaan yang signifikan dengan jenjang jabatan tersebut. Perbedaan penghasilan KS dan PS berdasarkan pada pangkat/golongan. Beberapa negara di Eropa memberikan gaji KS sudah melebihi dari gaji seorang guru. Denmark misalnya, gaji seorang kepala sekolah SD maksimal diberikan sebesar EUR 66.149 dibandingkan seorang guru yang maksimal digaji sebesar EUR 51,553. Di Finlandia, gaji seorang kepala sekolah SD (sekolah besar) diberikan maksimal sebesar EUR 58, 663 dibanding seorang guru SD yang sebesar EUR 41,227.

2. Dalam hal jalur karir, KS dan PS merupakan jabatan yang berasal dari guru, sebagai PNS memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki sebuah jabatan struktural. Dengan demikian jabatan KS tetap sesuai dengan regulasi yang berlaku saat ini, yaitu dijabat oleh guru. Adapun jabatan PS seyogianya dari guru yang pernah menjadi KS, karena tugas pokok PS terkait dengan pembinaan sekolah dalam pengelolaan sekolah, apabila PS, langsung diangkat dari guru dikhawatirkan mengalami kendala dalam pengawasan pengelolaan sekolah. KS dan PS memiliki kesempatan yang sama dalam menempati jabatan struktural di lingkungan Dinas Pendidikan atau SKPD lainnya, tanpa penjurangan jabatan (dapat langsung menduduki eselon II atau sekurang-kurangnya eselon IV).
3. Dalam mendukung regulasi pusat, Pemerintah Daerah dengan praktik baik yang dilakukan telah menetapkan Perda yang mengatur tentang

rekrutmen, pengangkatan, masa tugas, dan pelaksanaan tugas KS dan PS. Praktik baik dalam pengelolaan KS tersebut telah sesuai dengan regulasi baik Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 maupun Perda tersebut, kecuali dalam implementasi masa tugas kepala sekolah pada daerah terjauh. Implementasi pengelolaan PS juga sebagian sudah dijalankan dengan baik, kecuali dalam pelaksanaan rekrutmen pada seleksi akademik belum sesuai ketentuan, persyaratan pengangkatan yang mempersyaratkan STTP Diklat calon pengawas sekolah masih diabaikan

B. Rekomendasi

1. Pemerintah (Kemendikbud) perlu mengusulkan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen ASN yang terkait dengan organisasi profesi bidang pendidikan, termasuk KS dan PS. Kemudian dalam hal penghasilan KS dan PS diupayakan fleksibel sesuai dengan UU ASN. Yang membedakan penghasilan terletak pada tunjangan kemahalan karena kedepan penghasilan PNS/ASN terdiri atas Gaji termasuk tunjangan profesi; tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan.
2. Jabatan profesi berdasarkan Permendiknas No 12 Tahun 2007 dengan Permen PAN-RB Nomor 21 Tahun 2010 (Pasal 31) yang terkait dengan persyaratan usia kepala sekolah dan pengawas sekolah perlu ditinjau kembali dan diusulkan kurang dari 50 tahun sehingga masa jabatannya lebih lama dan kesempatan untuk memperbaiki dan meningkatkan pembinaan guru lebih leluasa.
3. Seyogyanya Pemerintah (Kemendikbud) bersama Kemen PAN-RB melakukan peninjauan ulang terkait dengan regulasi yang mengatur

jabatan kepala sekolah dan pengawas sekolah sebagai jabatan karir. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan perlu melakukan: (1) revisi peraturan tentang beban kerja KS dan PS; (2) meningkatkan sosialisasi jabatan fungsional pengawas sekolah; (3) membuat petunjuk teknis tentang kepala sekolah dan pengawas sekolah sebagai jabatan profesi sebagaimana diamanahkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pemerintah daerah untuk selalu berkordinasi dan berkonsolidasi dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam melakukan rekrutmen, seleksi, dan pengangkatan KS dan PS.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan. 2011. Buku Kerja Pengawas Sekolah. Jakarta: Kemendiknas
- Burhanuddin, 1990, Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan. Pendidikan, Malang : PT. Bumi Aksara
- Dedi Supriyadi. 1999. Mengangkat Citra dan Martabat Guru. Yogyakarta. Adicita Karya Nusa
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional
- Danim, S. 2004. Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok. Jakarta: Rineka Cipta.
- Glickman, Carl D. et.al., 2010. Supervision and Instructional Leadership: Eight Edition. Boston : Pearson.
- Gomes, F. C. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gysbers, N. C. A. 1983. A Summery of Trends in Career Guidance. Report of The Fifth Asian Regional Associatio for Vocational and Educational Guidance Conference. Jakarta: IPBI.
- Handoko, 1995. Manajemen. Yogyakarta: BPFPE.
- Hendarman, 2015. Revolusi Kinerja Kepala Sekolah, Jakarta: Penerbit Indeks , diakses 7 Juni 2001)
- Kusnandar, 2007. *Guru Profesional*, Jakarta: PT. Raja Grafindo,
- LPPKS, 2016. Grafik Proses Pengangkatan Kepala Sekolah. Diunduh melalui website www.lppks.kemdikbud.go.id pada tanggal 14 April 2016.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. 1990. *Human Resource Management*. Fourth Edition. Allyn and Bacon, A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Noe, R. A. 1996. Is Career Management Related to Employee Development and Performance?, (Online), Journal of Organizational. Vol. 17 (119-133), <http://libgen.org>. Diakses 07 September 2014.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah

Peraturan Gubernur No. 61 Tahun 2015 tentang Tata cara Pengangkatan Guru sebagai Kepala Sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan

Peraturan Menteri Negara PAN dan RB No. 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional dan Angka

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru

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

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor Nomor 143 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, 2015. Laporan Forum Komunikasi 2015. Jakarta: Puslitjakdikbud, Balitbang-Kemendikbud

Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) tahun 2015-2019

Ranupandojo, H. & Husnan, S. 2002. Manajemen Personalia (Edisi 4). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

- Rivai, H.V. dan Sagala, E.J. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- 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 (1-30), <http://www.eric.ed.gov>. Diakses 20 Januari 2016.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. Tanpa Tahun. Perilaku Organisasi. Terjemahan oleh Diana Angelica. 2008. Jakarta: Salemba Empat.
- Samsudin, S. 2006 Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Surya, M. 2007. Organisasi Profesi, Kode Etik dan Dewan Kehormatan Guru.
- Ukas, M. 2004. Manajemen, Bandung: Agini
- Wahjosumidjo, 2005. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Lampiran

**Tabel 1. Daftar Pertanyaan DKT Kajian Tenaga Kependidikan
Sub Kepala Sekolah**

NO.	KOMPONEN	KLAUSUL/PENGATURAN	DAFTAR PERTANYAAN FGD
1.	Beban Kerja	Beban kerja kepala satuan pendidikan adalah paling sedikit 6 (enam) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu atau membimbing 40 (empat puluh) peserta didik bagi kepala satuan pendidikan yang berasal dari Guru bimbingan dan konseling atau konselor (Pasal 54 PP 74 2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah kepala sekolah diberi SPMT untuk menjalankan tugas mengajar (bagi guru kelas/guru mata pelajaran) atau membimbing peserta didik. 2. Apabila “Ya”, berapa JTM (bagi guru kelas/matapelajaran) atau berapa jumpal peserta didik yang dibimbing/diayani. 3. Bagaimana pelaksanaan pembelajaran di kelas? 4. Apakah kepala sekolah merasa terbebani dengan pelaksanaan tugas mengajar
2.	Persyaratan pengangkatan pertama	<p>syarat-syarat guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah (Pasal 2 Permendiknas 28 2010)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persyaratan umum : <ol style="list-style-type: none"> a. beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; b. memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi; c. berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah/madrasah; d. sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pada saat diberi tugas menjadi kepala sekolah, apakah Bapak/Ibu: <ol style="list-style-type: none"> a. berkualifikasi akademik S1/DIV? b. berusia dibawah/sama/lebih dari 56 (lima puluh enam) tahun c. sehat jasmani dan rohani? d. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai? e. memiliki sertifikat pendidik? f. memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun (3 tahun untuk TK) g. memiliki golongan ruang sama/lebih/dibawah golongan III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS)? h. memiliki SK Inpassing kesetaraan golongan III/c (bagi guru Bukan PNS) i. memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru

NO.	KOMPONEN	KLAUSUL/PENGATURAN	DAFTAR PERTANYAAN FGD
		<ul style="list-style-type: none"> e. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku; f. memiliki sertifikat pendidik; g. pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah/madrasah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/raudhatul athfal/taman kanak-kanak luar biasa (TK/RA/TKLB) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA/TKLB; h. memiliki golongan ruang serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi guru bukan PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang dibuktikan dengan SK inpassing; i. memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan j. memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir. 	<p>dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir; atau memiliki nilai baik untuk setiap aspek penilaian perilaku kerja pada PPKPNS-KS.</p> <ul style="list-style-type: none"> j. memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir. <p>2. Pada saat ditugaskan sebagai kepala sekolah, apakah Bapak/Ibu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ditugaskan di jenjang dan jenis sekolah yang sesuai dengan latar belakang sebagai guru? b. memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah? c. Apabila “Ya” sertifikat tersebut sesuai dengan jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh embaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal?

NO.	KOMPONEN	KLAUSUL/PENGATURAN	DAFTAR PERTANYAAN FGD
		2. Persyaratan khusus: <ol style="list-style-type: none"> a. berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang sekolah/madrasah yang sesuai dengan sekolah/madrasah tempat yang bersangkutan akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah; b. memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal. 	
3.	Penyiapan Calon (Permendiknas 28 Tahun 2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyiapan calon kepala sekolah/madrasah meliputi rekrutmen serta pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah. 2. Kepala dinas propinsi/kabupaten/kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor kementerian agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya menyiapkan calon kepala sekolah/madrasah berdasarkan proyeksi kebutuhan 2 (dua) tahun yang akan datang. 3. Calon kepala sekolah/madrasah direkrut dari guru yang telah memenuhi persyaratan umum 4. Calon kepala sekolah/madrasah direkrut melalui pengusulan oleh kepala sekolah/madrasah dan/atau pengawas yang bersangkutan kepada dinas propinsi/kabupaten/kota dan kantor wilayah kementerian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Dinas Pendidikan menyiapkan calon kepala sekolah/madrasah berdasarkan proyeksi kebutuhan 2 (dua) tahun yang akan datang. 2. Apakah Dinas Pendidikan menyiapkan calon kepala sekolah/madrasah dengan mengikutsertakan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah terlebih dahulu 3. Apakah Dinas Pendidikan merekrut Calon kepala sekolah/madrasah dari guru yang telah memenuhi persyaratan 4. Apakah Calon kepala sekolah/madrasah yang direkrut oleh Dinas Pendidikan melalui pengusulan oleh kepala sekolah/madrasah dan/atau pengawas yang bersangkutan.

NO.	KOMPONEN	KLAUSUL/PENGATURAN	DAFTAR PERTANYAAN FGD
		agama/kantor kementerian agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya.	
4.	Pengangkatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengangkatan kepala sekolah/madrasah dilakukan melalui penilaian akseptabilitas oleh tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah/madrasah. 2. Tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah/madrasah ditetapkan oleh Pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/ kota, atau penyelenggara sekolah/madrasah yang dilaksanakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya. 3. Tim pertimbangan melibatkan unsur pengawas sekolah/madrasah dan dewan pendidikan. 4. Berdasarkan rekomendasi tim sekolah/ madrasah, Pemerintah, kabupaten/kota, atau penyelenggara sekolah/madrasah sesuai dengan kewenangannya mengangkat guru menjadi kepala sekolah/madrasah sebagai tugas tambahan. 5. Guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah mendapatkan tunjangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Dinas Pendidikan menetapkan Tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah/madrasah. Apabila ada unsur apa saja tim pertimbangan tersebut? 2. Apakah yayasan menetapkan Tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah/madrasah. Apabila ada unsur apa saja tim pertimbangan tersebut? 3. Apakah dalam Tim pertimbangan melibatkan unsur pengawas sekolah/madrasah dan dewan pendidikan. 4. Apakah pemerintah daerah mengangkat Kepala sekolah berdasarkan rekomendasi dari tim pertimbangan ? 5. Apakah pengangkatan kepala sekolah/madrasah dilakukan melalui penilaian akseptabilitas oleh tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah/madrasah. 6. Apakah kepala sekolah Guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah mendapatkan tunjangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
5.	Masa Tugas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah/madrasah diberi 1 (satu) kali masa tugas selama 4 (empat) tahun. 2. Masa tugas kepala sekolah/madrasah dapat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berapa tahun, masa tugas kepala sekolah untuk setiap periode? 2. Berapa periode masa tugas kepala sekolah?

NO.	KOMPONEN	KLAUSUL/PENGATURAN	DAFTAR PERTANYAAN FGD
		<p>diperpanjang untuk 1 (satu) kali masa tugas apabila memiliki prestasi kerja minimal baik berdasarkan penilaian kinerja.</p> <p>3. Guru yang melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah 2 (dua) kali masa tugas berturut-turut, dapat ditugaskan kembali menjadi kepala sekolah/madrasah di sekolah/madrasah lain yang memiliki nilai akreditasi lebih rendah dari sekolah/madrasah sebelumnya, apabila telah melewati tenggang waktu sekurang-kurangnya 1 (satu) kali masa tugas; atau memiliki prestasi yang istimewa, memiliki nilai kinerja amat baik dan berprestasi di tingkat kabupaten/ kota/ provinsi/nasional.</p> <p>4. Kepala sekolah/madrasah yang masa tugasnya berakhir, tetap melaksanakan tugas sebagai guru sesuai dengan jenjang jabatannya dan berkewajiban melaksanakan proses pembelajaran atau bimbingan dan konseling sesuai dengan ketentuan.</p>	<p>3. Bagaimana ketentuan tentang perpanjangan masa tugas kepala sekolah?</p>
6.	Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan	<p>1. Pengembangan keprofesian berkelanjutan meliputi pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.</p> <p>2. Pengembangan keprofesian berkelanjutan dilaksanakan melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan/atau karya inovatif.</p>	<p>1. Bagaimana kepala sekolah melakukan Apakah melakukan pengembangan diri? Bagaimana caranya?</p> <p>2. pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial</p> <p>3. Karya ilmiah apa yang telah ditulis oleh Bapak/Ibu?</p> <p>4. Karya inovatif apa yang telah Bapak/Ibu buat?</p>

NO.	KOMPONEN	KLAUSUL/PENGATURAN	DAFTAR PERTANYAAN FGD
7.	Penilaian Kinerja Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap 4 (empat) tahun. 2. Penilaian kinerja tahunan dilaksanakan oleh pengawas sekolah/madrasah. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah kepala sekolah/madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun? 2. Apabila dilakukan, siapa yang melakukan penilaian kinerja kepala sekolah setiap tahun. 3. Apakah kepala sekolah dinilai setiap 4 (empat) tahun.
8.	Mutasi dan pemberhentian tugas guru sebagai kepala sekolah/ madrasah (Permen diknas 28 Tahun 2010)	Kepala sekolah/madrasah dapat dimutasikan setelah melaksanakan masa tugas dalam 1 (satu) sekolah/madrasah sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Bapak/Ibu pernah dimutasikan? 2. Apabila “ya”, Apakah dimutasikan setelah menjalankan tugas dalam 1 (satu) sekolah/madrasah sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun.
9.	Tugas KS dalam Pengelolaan Sekolah (Permen diknas 19 2007)	<p>Kepala sekolah/madrasah memiliki kemampuan memimpin yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan dalam melaksanakan tugas keprofesionalan sesuai dengan Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan Program <ol style="list-style-type: none"> a. Merumuskan Visi, misi, dan tujuan sekolah b. Menyusun RKJM dan RKT/RKAS 2. Pelaksanaa Rencana Kerja <ol style="list-style-type: none"> a. Penyusunan Pedoman Sekolah b. Struktur Organisasi c. Pelaksanaan Kegiatan Sekolah yang dipertanggungjawabkan dalam bentuk laporan akhir tahun pelajaran dihadapan dewan pendidik untuk pengelolaan bidang akademik dan pada rapat dewan pendidik dan bidang non 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Ceritakan pengalaman Bapak/Ibu dalam mengelola sekolah!

NO.	KOMPONEN	KLAUSUL/PENGATURAN	DAFTAR PERTANYAAN FGD
		<p>akademik pada rapat komite sekolah/madrasah.</p> <p>3. Pelaksanaan bidang: (a) kesiswaan; (b) kurikulum; (c) pembelajaran; (d) pendidik dan tenaga kependidikan; (e) sarana dan prasarana; (f) keuangan dan pembiayaan; (g) budaya dan lingkungan sekolah; (h) peran serta masyarakat dan kemitraan.</p> <p>4. Pengawasan dan Evaluasi: (a) Program pengawasan; (b) Evaluasi Diri; (c) Evaluasi dan Pengembangan KTSP; (d) Evaluasi Pendayagunaan PTK; dan (e) Akreditasi Sekolah.</p> <p>5. Kepemimpinan Sekolah Kepalasekolah/madrasah:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu; b. Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai; c. menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah; d. membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu; e. bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah; <p>6. Sistem informasi dan manajemen</p>	

**Tabel 2. Butir Pertanyaan DKT Kajian Regulasi Tenaga Kependidikan
Sub Pengawas Sekolah**

No	Aspek	Regulasi	Butir Pertanyaan
1.	Rekrutmen dan Seleksi	Pengawas sekolah memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan bidang pengawasan. Keterampilan dan keahlian tersebut dinyatakan dalam bentuk Surat Rekomendasi dari Kepala SKPD bidang Pendidikan	1. Apakah pengawas sekolah yang diangkat oleh pemerintah daerah diuji tentang keterampilan dan keahlian bidang pengawasan
		Pengawas Sekolah lulus seleksi calon Pengawas Sekolah. Seleksi calon pengawas sekolah meliputi seleksi administrasi dan seleksi akademik seleksi administrasi dilaksanakan oleh pemerintah daerah melalui SKPD bidang pendidikan, dan seleksi akademik/bidang tugas pengawasan dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan selaku instansi pembina.	2. Bagaimana seleksi administrasi calon pengawas sekolah yang dijalankan oleh pemerintah daerah? 3. Bagaimana mekanisme seleksi akademik calon pengawas sekolah yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah?
		Pengawas sekolah mengikuti diklat fungsional calon Pengawas Sekolah sekurang-kurangnya 161 JP dan memperoleh STTPP dari instansi pelatihan/lembaga pelatihan yang ditetapkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan.	4. Apakah pemerintah daerah mengikutsertakan calon pengawas sekolah kedalam diklat fungsional calon pengawas sekolah (bagi pejabat structural) 5. Apakah pengawas sekolah sebelum diangkat menjadi pengawas Sekolah telah mengikuti dan lulus diklat fungsional calon pengawas sekolah dengan pola sesuai ketentuan pertauran perundang-undangan.
2.	Beban Kerja	Beban kerja Pengawas Sekolah adalah 37,5 (tiga puluh tujuh setengah) jam perminggu di dalamnya termasuk pelaksanaan pembinaan,	6. Apakah pemerintah daerah memberikan tugas pengawas sekolah mempertimbangkan

No	Aspek	Regulasi	Butir Pertanyaan
		<p>pemantauan, penilaian, dan pembimbingan di sekolah binaan dengan sasaran pengawasan berjumlah paling sedikit :</p> <p>a. 10 satuan pendidikan dan/atau 60 (enam puluh) Guru untuk TK dan SD</p> <p>b. 7 satuan pendidikan dan/atau 40 (empat puluh) Guru mata pelajaran/kelompok mata pelajaran untuk SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK;</p> <p>c. 5 satuan pendidikan dan/atau 40 (empat puluh) Guru untuk sekolah luar biasa;</p> <p>d. 40 (empat puluh) Guru BK untuk pengawas BK</p>	<p>kesesuaian kualifikasi akademik/jenis guru ketika diangkat calon pengawas sekolah. (Mis: Apakah Pengawas TK berasalh dari Guru TK, pengawas SD dari Guru SD, dsb)</p> <p>7. Berapa jumlah seskolah sasaran setiap pengawas sekolah</p> <p>8. Berapa jumlah guru sasaran pengawasan untuk setiap pengawas sekolah?</p>
3.	Tugas Pokok Pengawas	Tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus. (Pasal 5 Permeneg PAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010)	<p>9. Kegiatan-kegiatan apa saja yang diberi tugas pengawas sekolah?</p> <p>10. Kegaitan-kegiatan apa saja yang dilaksnakan oleh pengawas sekolah?</p>
4.	Pembinaan Pengawas Sekolah	Instansi Pembina pengawas sekolah adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	<p>11. Menurut Bapak/Ibu pihak mana saja yang membina Bapak/Ibu selaku pengawas sekolah.</p> <p>12. Menurut Bapak/Ibu apa saja yang telah dilakukan oleh Dinas Pendidikan kepada pengawas sekolah.</p>