

# SISTEM REKRUITMEN, SELEKSI, PENEMPATAN DAN PEMBINAAN KEPALA SEKOLAH

**Maryono**

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Seluma  
e-mail: maryonmpd@gmail.com

**Abstract:** The specific objectives of this study: describe candidate recruitment system head Vocational School (SMK) in Seluma; Head of the candidate selection system Vocational School (SMK) in Seluma; Head placement system Vocational School (SMK) in Seluma; Head coaching system Vocational School (SMK) in Seluma. This research method is descriptive qualitative method. From the study it can be concluded implementation, the system of recruitment, selection, placement, and guidance to principals (SMK) in the district Seluma been implemented in accordance with the procedures and regulations, however still needed repairs and improvements in the implementation of the system in order to obtain candidate -Expectant principals qualified, skilled, has the competence and qualifications as the principal professional.

**Key words:** recruitment, selection, placement and coaching principals

**Abstrak:** Tujuan khusus penelitian ini mendeskripsikan: (a) Landasan apa dalam perekrutan kepala sekolah?; (b) Bagaimana sistem rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan mampu mendapatkan calon kepala sekolah yang sesuai dengan yang diharapkan atau ideal?; (c) Bagaimanakah sistem penempatan hasil seleksi calon kepala sekolah?; (e) Bagaimanakah sistem pembinaan kepala sekolah?. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukan bahwa sistem rekrutmen, seleksi, penempatan dan pembinaan calon kepala SMK di Kabupaten Seluma dilaksanakan berdasarkan regulasi dan prosedur yang berlaku, namun demikian masih memerlukan perubahan dalam implementasi sistem rekrutmen kepala sekolah di Kabupaten Seluma.

**Kata kunci:** rekrutmen, seleksi, penempatan, pembinaan kepala sekolah

## PENDAHULUAN

Sebagai sebuah institusi pendidikan, sekolah merupakan sistem sosial yang kompleks. Kompleksitas sekolah sebagai satuan sistem pendidikan menuntut adanya seorang kepala sekolah yang profesional, yaitu kepala sekolah yang kompeten dalam menyusun perencanaan pengembangan sekolah secara sistemik; kompeten dalam mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, kompeten dalam mengerahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah; kompeten dalam melakukan pembinaan kemampuan profesional guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran; dan kompeten dalam melakukan monitoring dan evaluasi sehingga tidak satu komponen sistem sekolah pun tidak berfungsi secara optimal, sebab salah satu saja diantara seluruh komponen sistem sekolah yang tidak

berfungsi secara optimal akan mengganggu pelaksanaan fungsi komponen-komponen lainnya. Kompleksitas sekolah sebagai satuan sistem pendidikan menuntut adanya guru yang memiliki kompetensi yang memadai, staf administrasi yang handal, maupun kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial dan supervisi. Atau dengan kata lain diperlukan sumber daya manusia yang memadai.

Dalam perkembangan organisasi dari waktu ke waktu bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting, karena kontribusi sumber daya manusia dinilai sangat signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki secara tepat dan relevan maka aktifitas yang berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika suatu organisasi. Mengacu pada era globalisasi yang menuntut keunggulan bersaing dari setiap organisasi, persaingan global telah meningkatkan standa

disadari bahwa standar tersebut senantiasa dinamis, sehingga membutuhkan pengembangan lebih lanjut dari organisasi dan para pegawainya.

Untuk mencapai mutu pendidikan yang tinggi tujuan harus dirumuskan, kebijakan harus dibuat dan ditetapkan, fasilitas harus disediakan, keuntungan harus diperoleh, dan setiap pelaksanaan tugas dimanapun harus dikordinasikan. Semua kegiatan tersebut akhirnya akan terpulang kepada sejumlah orang (tenaga kependidikan) yang terlibat. Oleh karena itu peran mereka sangat menentukan gagal atau berhasilnya pelaksanaan tugas.

Pendidikan memegang peranan penting dalam mewujudkan cita-cita bangsa dalam arti pendidikan dilaksanakan dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Tujuan pendidikan merupakan suatu rumusan akhir suatu proses pembelajaran yang dinyatakan dalam bentuk kemampuan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang telah mengikuti proses. Pendidikan telah banyak melakukan inovasi-inovasi tersebut antara lain melalui penyempurnaan kurikulum, pengadaan buku ajar dan buku referensi, peningkatan kualitas pendidikan guru, peningkatan manajemen pendidikan, peningkatan sumber daya manusia melalui pengangkatan kepala sekolah, pengangkatan guru bantu dan guru kontrak, pemberian beasiswa bagi siswa yang berekonomi lemah serta peningkatan proses pembelajaran dari sistem caturwulan menjadi sistem semester. Masalah pokok yang dialami saat ini dan masa mendatang adalah adanya indikasi bahwa tanggung jawab terhadap pendidikan cenderung besar berada di sekolah. Sebab sekolah merupakan satuan pendidikan formal yang mempunyai tanggung jawab utama untuk mengembangkan sikap, pengetahuan dan keterampilan siswa sesuai dengan bakat dan minatnya. Oleh sebab itu dalam penempatan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus benar-benar mempunyai keahlian dalam memimpin sekolah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam hal ini kepala sekolah sebagai motor penggerak dilembaga pendidikan khususnya di sekolah. Sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/13/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, Pasal 9 ayat (2) dijelaskan bahwa aspek penilaian kepala sekolah atas dasar tugas dan tanggung jawabnya kepada sekolah sebagai berikut: (a) pemimpin, (b) manajer, (c) pendidik, (d)

administrator, (e) wirausahawan, (f) pencipta iklim, (g) penyelia

Sesuai dengan Permen Diknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar kepala sekolah dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka pemerintah memandang perlu untuk menetapkan standar-standar lainnya guna mendukung pelaksanaan reformasi dibidang pendidikan yang berlandaskan amanat para pendiri bangsa. Salah satu yang dikeluarkan oleh pemerintah adalah standar tentang kepala sekolah/madrasah yang tertuang didalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 dalam aturan ini pemerintah memandang perlu adanya standar penentuan kualifikasi seseorang untuk dapat diangkat sebagai kepala sekolah antara lain: (1) kualifikasi umum yang terdiri dari: (a) memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma IV kependidikan atau kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, (b) pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah usia setinggi-tingginya adalah 56 tahun, (c) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun, (d) memiliki pangkat serendah-rendahnya IIIc. (2) sedangkan kualifikasi khusus ditentukan menurut jenjang pendidikannya antara lain: (a) berstatus sebagai guru, (b) memiliki sertifikat sebagai guru, (c) memiliki sertifikat kepala sekolah. Berdasarkan uraian di atas, maka kepala sekolah yang direkrutmen harus benar-benar diseleksi sesuai dengan kompetensi yang sudah diatur dalam undang-undang yakni kepala sekolah harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap performance dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah yang diuraikan dalam kompetensi profesional, wawasan kependidikan, manajemen, personal dan kompetensi sosial. Pada saat ini masalah kepala sekolah, merupakan suatu peran yang menuntut persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat. Bahkan telah berkembang menjadi tuntutan yang meluas dari masyarakat, sebagai kriteria keberhasilan sekolah diperlukan adanya kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas. Keterampilan dasar yang harus dimiliki oleh calon kepala sekolah adalah perlunya memahami dan mewujudkan prinsip-prinsip pelaksanaan atau praktek dan prosedur dalam memperbaiki program pengajaran, bekerja secara sesuai dengan staf dan siswa, mengelola segala sumber daya sekolah, dan meningkatkan hubungan kerja sama an

masyarakat. Sistem pendidikan memiliki karakteristik : (1) sistem pendidikan terdiri atas satuan dan kegiatan yang saling berkaitan, (2) sistem pendidikan mempunyai tujuan, (3) sistem pendidikan terdiri dari siswa, guru, orang tua siswa, kepala sekolah, Administrator, dan masyarakat, (4) sistem pendidikan memiliki struktur organisasi tugas dan fungsi serta program, (5) sistem pendidikan berinteraksi dan saling mempengaruhi dengan berbagai sistem lainnya, (6) sistem pendidikan berinteraksi dengan berbagai lingkungan, (7) sistem pendidikan merupakan sistem abstrak terbuka, hidup dan normative. (Atmodiwirjo 2001:146) Berdasarkan karakteristik sistem pendidikan tersebut jelaslah bahwa sekolah sangat dipengaruhi oleh personil pendidikan, antara lain faktor pimpinan atau kepala sekolah. Kepala sekolah tidak hanya sekedar suatu posisi jabatan, tetapi suatu karier profesi. (Reber 1983:23). Karier profesional yang dimaksud adalah suatu posisi jabatan yang menuntut keahlian untuk melaksanakan kewajiban dan tugas-tugasnya secara efisien. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin suatu institusi pendidikan sekaligus sebagai administrator dituntut harus memiliki seperangkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan manajerial.

Mengingat sangat pentingnya analisis rekrutmen kepala sekolah melalui analisis tugas melaksanakan seleksi seseorang pada suatu jabatan yang ada pada setiap instansi khususnya lembaga pendidikan, maka pejabat yang berwewenang harus dapat mengupayakan untuk mewujudkannya. Hal ini mewujudkan untuk menghilangkan subjektivitas, kolusi dan nepotisme serta mengedepankan kualitas kerja dari yang dipromosikan. Menurut Handoko (2000:16) analisis tugas dapat memberikan manfaat dalam banyak hal antara lain: (1) dalam penarikan, seleksi dan penempatan kerja, (b) dalam pendidikan, (c) dalam penilaian jabatan (d) dalam perbaikan syarat-syarat perencanaan (e) dalam perencanaan organisasi, (f) dalam penindakan dan promosi. Dengan adanya “*job analysis*”, maka kualifikasi personil yang dibutuhkan dapat dicantumkan. Sekalipun analisis tugas merupakan suatu keharusan bagi setiap instansi, namun pada kenyataannya, belum semua instansi menerapkannya dengan baik dalam pengisian formasi jabatan. Demikian halnya di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten Seluma.

Berdasarkan hasil pengamatan, masih terdapat ketimpangan dalam analisis rekrutmen

melalui seleksi jabatan kepala sekolah dasar. Ketimpangan yang dimaksud antara lain, pengangkatan kepala sekolah masih belum sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah, pengangkatan kepala sekolah masih didasarkan atas pendekatan kekeluargaan. Pengusulan calon kepala sekolah untuk diseleksi ditingkat kabupaten tidak melalui analisis telaah, serta meneliti secara sistematis kemampuan calon, disamping itu juga tidak memperhatikan syarat-syarat sebagai pemimpin yang baik, pengangkatan kepala sekolah hanya merupakan dalam bentuk penunjukan tidak melalui calon seleksi kepala sekolah (Cakap).

Berdasarkan pengamatan peneliti di atas, masih rendahnya mutu pendidikan juga disebabkan kemampuan kepala sekolah yang masih rendah dalam mengelola sekolah, misalnya masih rendahnya kemampuan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen sekolah. Untuk itu perlu dicari faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab rendahnya prestasi belajar siswa-siswa tersebut.

Kualitas pendidikan dapat dicapai apabila semua komponen pendidikan dapat berjalan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing. Salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran sangat strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lingkungan sekolah adalah kepala sekolah. Dalam sistem pendidikan nasional, kepala sekolah merupakan manajer pendidikan yang langsung berhadapan dengan peserta didik sebagai sasaran sistem pendidikan nasional. Sebagai manajer sekolah, setiap kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan siswa melalui kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah dan bertanggung jawab pula dalam peningkatan prestasi belajar siswa. Oleh sebab itu kepala sekolah dituntut agar memiliki kreativitas yang tinggi dalam implementasi tugas-tugas kesehariannya. Untuk mendapatkan kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma yang berkualitas, perlu melaksanakan rekrutmen, seleksi, penempatan dan pembinaan terhadap kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, seorang kepala sekolah harus memiliki dimensi kompetensi sebagai berikut: (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, dan (5) sosial. Dengan demikian untuk mendapatkan kepala sekolah yang memiliki

diperlukan berbagai upaya oleh pemerintah, melalui peningkatan kompetensi dan kualifikasi pendidikan.

Kenyataan dilapangan pengangkatan kepala sekolah SMK di kabupaten Seluma masih dijumpai pengangkatan kepala sekolah karena adanya kepentingan-kepentingan sehingga hal ini akan mengabaikan hasil rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah yang telah dilaksanakan. Jika masalah ini dibiarkan berkelanjutan akan menimbulkan konsekuensi yang kurang baik terhadap institusi pendidikan seperti dalam hal penerapan prinsip-prinsip manajemen, jika penerapan manajemen pendidikan tidak dilaksanakan dengan baik, maka upaya peningkatan kualitas pendidikan tidak optimal akhirnya pewujudan sumber daya manusia berkualitas sesuai tuntutan global tidak akan terwujud.

Penelitian masalah rekrutmen, seleksi, dan penempatan sekaligus pembinaan kepala sekolah memang penting dilakukan dengan harapan mampu mengetahui bagaimana kriteria seseorang layak dan tidak layak untuk dicalonkan sebagai kepala sekolah. Selanjutnya, dengan adanya sistem tersebut akan menunjukkan kualitas seseorang yang mampu dan diyakini menjalankan sistem pendidikan di sekolah dengan baik sehingga menunjukkan hasil berupa peningkatan prestasi sekolah diberbagai sektor. Dengan adanya sistem yang baik, akan memperoleh calon kepala sekolah SMK di Kabuapten Seluma yang memenuhi persyaratan administratif dan akademik yang siap mengikuti pendidikan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah.

Dipilihnya calon kepala sekolah tingkat SMK menjadi masalah penelitian, dikarenakan untuk menjadi kepala sekolah SMK harus memahami sistem pembelajaran kejuruan. Di Kabupaten Seluma, guru dan kepala sekolah yang memiliki latarbelakang pendidikan kejuruan jumlahnya sangat sedikit. Hal tersebut sangat mempengaruhi sistem pendidikan di SMK jika calon kepala sekolah tidak memiliki skill yang berkualitas dan berwawasan ke depan. Dengan sistem perekrutan dan pembinaan kepala sekolah yang berkelanjutan akanmampu mengawasi kinerja kepala sekolah serta mampu menjadikan sekolah yang aktif dan kreatif. Oleh sebab itu, peneliti tertarik mengkaji: "Sistem Rekrutmen, Seleksi, Penempatan dan Pembinaan Kepala Sekolah SMK Negeri di Kabupaten Seluma."

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan masalah umum sebagai berikut: Bagaimana sistem rekrutmen, seleksi, penempatan dan pembinaan kepala sekolah SMK Negeri di Kabupaten Seluma?. Rumusan masalah khusus penelitian ini sebagai berikut: (a) Apakah landasan dalam perekrutan, seleksi, penempatan dan pembinaan kepala sekolah?, (b) Bagaimana sistem rekrutmen calon kepala sekolah?, (c) Bagaimana pelaksanaan seleksi calon kepala sekolah?, (d) Bagaimanakah sistem penempatan hasil seleksi calon kepala sekolah?, (e) Bagaimanakah sistem pembinaan kepala sekolah?

Dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan umum penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan sistem rekrutmen, seleksi, penempatan dan pembinaan kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kabupaten Seluma?. Tujuan khusus penelitian ini untuk mendiskripsikan: (a) Sistem rekrutmen calon kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kabupaten Seluma. (b) Sistem seleksi calon Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kabupaten Seluma, (c) Sistem penempatan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kabupaten Seluma, (d) Sistem pembinaan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kabupaten Seluma.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang positif dan konstruktif, baik secara teoritis maupun praktis. Kegunaan teoritis yaitu: (a) Sebagai salah satu acuan bagi peneliti lain dalam penelitian sejenis, khususnya tentang sistem rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pembinaan kepala sekolah, (b) Melengkapi temuan fakta-fakta di lapangan berkaitan permasalahan kepala sekolah, (c) Merumuskan teori lapangan (*grounded theory*) tentang sistem rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pembinaan kepala Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kabupaten Seluma.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang berakar pada latar alamiah sebagai kebutuhan. Penelitian ini mengandalkan manusia sebagai alat penelitian. Peneliti memanfaatkan pendekatan kualitatif, dan analisis data secara induktif. Penelitian ini r

penelitian pada usaha menemukan teori dari keadaan nyata secara alamiah, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil. Penelitian ini memilih seperangkat kriteria untuk menulis keabsahan data, rancangan penelitian bersifat sementara dan hasil penelitian disepakati oleh peneliti dan subjek penelitian.

Berdasarkan permasalahan penelitian, maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan penelitian kualitatif, dengan maksud agar memperoleh pemahaman dan penapsiran yang mendalam tentang permasalahan dilapangan. Menurut Nasution (2003:5) penelitian kualitatif pada hakekatnya ialah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya.

Menurut Danim (2002:51) salah satu ciri penelitian kualitatif adalah bersifat deskriptif, data yang dikumpulkan lebih banyak berupa kata-kata / gambar dari pada data dalam wujud angka-angka. Menurut Hasan (2002:22) metode deskriptif bertujuan untuk mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada, mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktik-praktik yang berlaku, membuat perbandingan atau evaluasi, menentukan apa yang dilakukan oleh orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu ingin mengetahui bagaimana mekanisme rekrutmen, seleksi, penempatan dan pembinaan terhadap Kepala SMK Negeri di Kabupaten Seluma. Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian kualitatif deskriptif. Dengan demikian penelitian ini bukan diarahkan pada kesimpulan untuk membuktikan suatu gambaran di lapangan, tetapi lebih ditekankan pada pengumpulan data guna mendeskripsikan keadaan sesungguhnya yang terjadi di lapangan. Sesuai dengan pendapat Nasution (2003 : 33-34) , fase dalam penelitian ini ada 3 (tiga) yaitu: (1) fase orientasi, yaitu kunjungan awal untuk lebih memanfaatkan fokus penelitian yang akan dipilih, (2) fase eksplorasi, yaitu pemantapan subyek yang akan dimintai data sehingga diharapkan akan diperoleh data yang lebih terarah dan spesifik, dan (3) fase member-check, yaitu hasil pengamatan dan wawancara yang terkumpul segera dianalisis dalam bentuk laporan,

dibagikan kepada responden yang bersangkutan untuk dibaca dan dinilai kesesuaiannya dengan informasi yang diberikan masing-masing. Jika ada kesalahan atau kekeliruan segera dikoreksi. Tujuan fase ini adalah agar hasil penelitian lebih dapat dipercaya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap data dan informasi secara komprehensif dan mendalam mengenai sistem rekrutmen, seleksi, penempatan dan pembinaan terhadap kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kabupaten Seluma. Data dan informasi tersebut meliputi landasan/dasar hukum, jumlah peserta, naskah soal tertulis, panduan wawancara, materi pembinaan dan surat keputusan pengangkatan sebagai kepala sekolah.

Penelitian deskriptif tidak diarahkan untuk membuktikan suatu hipotesis ditolak atau diterima, dan tidak menguji hubungan antar variabel, tetapi lebih ditekankan pada pengumpulan data untuk mendeskripsikan keadaan sesungguhnya yang terjadi dilapangan. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada pertimbangan bahwa gejala dalam penelitian ini merupakan proses yang perlu dilakukan dalam mengkaji prosedur, proses dan mekanisme dalam melaksanakan rekrutmen, seleksi, penempatan dan pembinaan terhadap kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kabupaten Seluma, guna memperoleh gambaran yang jelas tentang mekanisme yang dilaksanakan oleh instansi yang berkompeten dalam melaksanakan proses rekrutmen, seleksi, penempatan dan pembinaan kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kabupaten Seluma, dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma yang diungkap secara deskriptif.

Dalam penelitian ini peneliti menetapkan setting penelitian sebagai wadah pencarian data secara fisik yang terdiri dari tiga dimensi sosial yaitu tempat, kegiatan, dan waktu. *Pertama*, dimensi tempat penelitian. Tempat penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Seluma dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Seluma, yang terpilih sebagai sampel penelitian. Peneliti menggunakan etika perijinan sebelum melakukan penelitian. Perijinan dimintakan oleh pihak program pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Universitas Bengkulu ke Pemerintah Kabupaten Seluma, kemudian diteruskan ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Seluma dan Dinas Pendidikan Kab



*Kedua*, dimensi kegiatan penelitian. Dimensi kegiatan yang akan digali dalam penelitian ini adalah prosedur, mekanisme dan proses rekrutmen, seleksi, penempatan dan pembinaan kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kabupaten Seluma. *Ketiga*, dimensi waktu penelitian. Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Desember 2014 sampai dengan bulan Februari 2015. Dengan jadwal waktu yang disesuaikan dengan kebutuhan. Ketiga dimensi penelitian di atas sangat diperlukan pada penelitian ini yang merupakan satu kesatuan dalam suatu sistem.

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Adapun kriteria untuk menguji keabsahan data, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Moloeng, 2002 : 173). Keabsahan data merupakan faktor penting dalam penelitian. Oleh karena itu perlu pemeriksaan data sebelum analisis dilakukan dengan teknik pemeriksaan yang didasarkan pada sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan atau mengetahui keabsahan data, yaitu derajat kepercayaan, uraian rinci, kebergantungan dan kepastian. Kriteria dan pemeriksaan keabsahan data berkenaan dengan teknik pemeriksaan data dengan kredibilitas melakukan hal-hal sebagai berikut: (1) perpanjangan keikutsertaan, (2) ketekunan pengamatan, (3) triangulasi, (4) pengecekan sejawat, (5) kecukupan referensial, (6) kajian kasus negatif, dan (8) pengecekan anggota. Kemudian dilakukan uraian rinci, audit ketergantungan dan audit kepastian.

Menurut Nasution (2002: 178), teknik triangulasi adalah pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data. Dalam penelitian ini, teknik triangulasi yang akan digunakan adalah teknik triangulasi dengan sumber yang berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang dapat dicapai dengan jalan: (a) membandingkan data hasil dokumentasi dengan hasil wawancara, (b) membandingkan apa yang dikatakan di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, (c) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian sepanjang waktu, dan (d) membandingkan pengelolaan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan.

Sementara itu penyajian data merupakan bagian dari analisis, dengan maksud

agar data atau informasi yang telah terkumpul dapat tersusun dalam bentuk yang pada bentuknya dapat berupa matriks, grafik, jaringan dan bagian. Dengan bentuk yang padu akan lebih memudahkan bagi peneliti untuk menarik kesimpulan. Untuk menyajikan data agar lebih bermakna dan mudah dipahami, maka langkah analisis data yang dilakukan adalah pengumpulan data, penyajian data dan penarikan reduksi dan kesimpulan. Penyajian data adalah menggelar data dalam bentuk sekumpulan informasi yang berupa teks naratif, jaringan, matrik dan lain-lain. Hal ini bertujuan untuk memberikan kemungkinan penarikan kesimpulan dan melengkapi data yang masih kurang melalui pengumpulan data tambahan atau reduksi data. Jadi kesimpulannya adalah bahwa data yang sudah terkumpul- perlu diverifikasi terus menerus selama penelitian berlangsung sehingga data yang diperoleh dapat dijamin keabsahan dan keobjektifannya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Berdasarkan hasil studi dokumentasi dan wawancara terhadap responden selama penelitian di lapangan, berikut ini disajikan deskripsi hasil penelitian sebagai berikut. Sebelum mendeskripsikan secara khusus mengenai fokus penelitian ini, maka berikut ini akan dipaparkan mengenai jumlah SMK Negeri di kabupaten Seluma berdasarkan jumlah sekolah pada masing-masing kecamatan sebagaimana ditunjukkan oleh tabel berikut ini.

**Tabel 1. Jumlah SMK Negeri di Kab Seluma**

No.	Kecamatan	Jumlah Sekolah	Keterangan
1.	Seluma Timur	1	SMK Negeri 1 Seluma
2.	Talo	1	SMK Negeri 2 Seluma
3.	Sukaraja	1	SMK Negeri 3 Seluma
4.	Ulu Talo	1	SMK Negeri 4 Seluma
5.	Alas Maras	1	SMK Negeri 5 Seluma
<b>Jumlah</b>		<b>5</b>	

Sumber: Dinas Pendidikan Kabu

Berdasarkan data tersebut di atas, ternyata jumlah SMK negeri di Kabupaten Seluma ada 5 buah sekolah. Penempatan sekolah tersebutpun tidak merata pada masing-masing kecamatan, melainkan sekolah-sekolah tersebut banyak terdapat di kecamatan yang menjadi pusat kota. Hal ini tidak terlepas dari padatnya jumlah penduduk di kecamatan yang menjadi pusat kota tersebut.

Dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2005, pemerintah kabupaten/Kota mempunyai kewenangan yang sangat penuh dalam pola rekrutmen kepala sekolah sehingga pengadaan kepala sekolah yang seharusnya identik dengan tiga aktivitas yang secara sekuensial berurutan, yaitu penetapan formasi, rekrutmen, dan seleksi calon penempatan dan pelatihan kepala sekolah. Banyak yang tidak dilaksanakan dengan konsisten mengingat : Jabatan Kepala sekolah dijadikan suatu aset politik untuk melanggengkan kekuasaan Bupati/Walikota, Kurangnya akuntabilitas publik sehingga pola rekrutmen kepala sekolah tidak ada yang mengontrol,

Pengangkatan sebagai kepala sekolah pada satuan pendidikan ditetapkan melalui surat keputusan Bupati. Pada fase ini merupakan faktor dominan peran bupati merupakan orang orang yang layak di angkat, khususnya tim sukses.

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu lembaga. Berdasarkan pengertian di atas, dapat dijelaskan bahwa rekrutmen calon kepala sekolah merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat guru-guru yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan untuk menjadi kepala sekolah.

Rekrutmen calon-calon kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma selain memperhatikan persyaratan administrasi juga melihat nilai kinerja dan prestasi lainnya yang dimiliki oleh para calon kepala sekolah serta faktor kepribadian yang tidak kalah pentingnya menjadi dasar rekrutmen tersebut. Pendapat lain yang berkaitan dengan proses rekrutmen dikemukakan juga oleh *key informan* Diknastanggal 16 Januari 2015 berikut ini yaitu:

Pada saat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Seluma masih mempunyai cabang dinas pendidikan (cabdin) rekrutmen calon kepala sekolah (SMKN) dilaksanakan oleh masing-masing cabdin tersebut, tetapi sejak bulan Desember 2013

sampai dengan sekarang cabdin pendidikan di Kabupaten Seluma dihapuskan. Maka proses rekrutmen calon kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma dilaksanakan melalui pendataan ke sekolah-sekolah dengan bantuan pengawas SMK/SMA.

Setelah masa pendaftaran calon kepala sekolah berakhir, PPKS segera menyusun daftar pelamar atau calon kepala sekolah. Kemudian dilanjutkan dengan seleksi calon kepala sekolah melalui teknik seleksi yang profesional sehingga terpilih calon kepala sekolah yang betul-betul kompeten dalam mengelola satuan pendidikan. Dalam hal ini, seleksi kepala sekolah dapat diartikan sebagai sebuah proses pemilihan pelamar untuk mendapatkan calon yang *the most qualified and outstanding*.

Seleksi calon kepala sekolah dilakukan sebagai fungsi penjaminan dan pengendalian profesionalisme kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan. Dengan fungsi penjaminan, seleksi calon kepala sekolah yang profesional dapat memberikan jaminan bagi dimilikinya kepala sekolah yang mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara efektif dan efisien. Dengan fungsi pengendalian, seleksi calon kepala sekolah yang profesional dapat dihindari kemungkinan adanya kepala sekolah yang tidak berkualitas di masa yang akan datang.

Setelah selesai melaksanakan proses rekrutmen calon kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma, maka kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan seleksi terhadap para calon kepala sekolah yang sudah direkrut. Proses seleksi ini dilaksanakan sesuai dengan tahapan-tahapan yang sudah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku.

Berikut ini kutipan wawancara yang dilakukan oleh peneliti berkenaan dengan proses seleksi tersebut. Seleksi calon kepala SMKN di Kabupaten Seluma dilaksanakan melalui dua tahap yaitu: (1) tes tertulis, yang dilaksanakan bekerjasama antara pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Seluma dengan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Bengkulu yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan akademik calon kepala sekolah, (2) tes wawancara, yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Seluma yang bertujuan untuk mengetahui skill dan kepribadian calon kepala sekolah.

Pendapat serupa yang berkenaan dengan proses seleksi calon kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma, dike

*informan* berikut ini: Seleksi terhadap calon kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma tes tertulis dan wawancara juga memperhatikan faktor kepribadian calon yang dinilai melalui aktivitas dan kegiatan kesehariannya, penilaiannya dilaksanakan oleh pengawas sekolah (SMK/SMA), kepala sekolah yang bersangkutan dan masyarakat. Khususnya yang berkaitan dengan moral calon kepala sekolah tersebut. Dari pernyataan *key informan* tersebut, proses seleksi calon kepalasekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma dilaksanakan dengan dua tahap yaitu tes tertulis dan tes wawancara. Selain kedua macam jenis tes tersebut juga memperhatikan faktor kepribadian calon, terutama ditinjau dari sudut moralnya. Hal yang serupa juga dikemukakan oleh *key informan* berikut ini yang menyatakan bahwa:

Dari beberapa ungkapan para *key informan* tersebut di atas, ternyata seorang calon kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma disamping mempunyai nilai akademik atau hasil tes tertulis yang baik, juga harus mempunyai kepribadian yang baik pula. Artinya seorang calon kepala sekolah selain harus cerdas intelegensinya, juga harus cerdas emosinya.

Sedangkan terhadap calon-calon kepala sekolah (SMKN) yang pengangkatannya telah melalui tes tertulis dan wawancara, peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berkenaan dengan pelaksanaan tes tertulis dan wawancara. Adapun hasil wawancara peneliti terhadap materi yang diujikan dalam tes tertulis tersebut dapat dilihat dari ungkapan para *informan*. Materi yang diujikan dalam tes tertulis bagi calon kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma antara lain: pengetahuan umum, kepemimpinan, administrasi sekolah dan psikotes.

Proses penempatan calon kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma merupakan tindak lanjut dari proses rekrutmen dan seleksi. Penempatan calon kepala sekolah dilaksanakan oleh instansi teknis terkait yaitu Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Seluma, terhadap calon kepala sekolah yang sudah dinyatakan lulus seleksi, baik seleksi tertulis maupun wawancara. Kegiatan penempatan calon kepala sekolah bersamaan dengan penerbitan SK yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Seluma.

Kebijakan Pemerintah Kabupaten Seluma dalam penempatan kepala sekolah (SMKN) dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti

dengan *key informan* sebagai berikut: Penempatan terhadap kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten tetap mengacu kepada peraturan dan perundangan yang berlaku, dengan memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut: (1) nilai hasil tes cakep, (2) nilai kinerja, (3) kepribadian, dan (4) tempat tinggal.

Pemerintah Kabupaten Seluma dalam penempatan kepala sekolah, berpedoman kepada peraturan dan perundangan yang berlaku dengan tetap memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut: hasil tes cakep, nilai kinerja, tempat tinggal dan kepribadian. Hal lain yang peneliti tanyakan kepada *key informan* adalah bagaimana proses peng-sk-an calon kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma, berikut kutipan hasil wawancaranya. Proses penerbitan Surat Keputusan (SK) calon kepala sekolah di Kabupaten Seluma, dengan rincian sebagai berikut: (1) berkas calon kepala sekolah disampaikan oleh Dinas Pendidikan ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD), (2) BKD meneliti kelengkapan berkas tersebut, dan jika telah dinyatakan lengkap kemudian diteruskan ke Baperjakat kabupaten Seluma, (3) Baperjakat mengadakan sidang untuk menentukan calon-calon yang akan diangkat/ditetapkan sebagai kepala sekolah, (4) Calon-calon yang sudah distujui oleh sidang Baperjakat dibuatkan SK penetapannya oleh BKD yang di tanda tangani oleh Bapak Bupati, (5) Setelah SK selesai di tanda tangani oleh Bupati, kemudian Bupati membuat rekomendasi kepada Kepala Dinas Pendidikan melalui BKD untuk segera melaksanakan pelantikan.

Pembinaan terhadap kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma perlu dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dan tercapainya tujuan pendidikan di sekolah pada khususnya serta tujuan pendidikan nasional pada umumnya. Berkenaan dengan pejabat yang bertanggung jawab untuk memberikan pembinaan terhadap kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma, dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan *informan* yang mengungkapkan sebagai berikut: Pembinaan terhadap kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma, dilaksanakan oleh pengawas SMK/SMA, Kepala Dinas Pendidikan beserta jajarannya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka jadwal pembinaan terhadap kepala sekolah dilaksanakan setiap bulan, semester, awal tahun pelajaran, dan sewaktu-waktu jika diperlukan sesuai dengan kebutuhan



Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Kabid atau Kasi yang terkait maupun Pengawas Sekolah (SMK/SMA). Sedangkan berkenaan dengan materi yang disampaikan pada saat pembinaan terhadap kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan key informan dan informan yang terungkap sebagai berikut. Materi yang disampaikan pada saat pembinaan terhadap kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma adalah administrasi sekolah, keuangan, administrasi guru, disiplin guru, kebersihan lingkungan sekolah, kepegawaian, kesiswaan, sarana dan prasarana dan hubungan dengan masyarakat.

### Pembahasan

Berdasarkan temuan penelitian, maka dilakukan pembahasan sebagai berikut. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Isjoni (2006) yang mengemukakan bahwa klasifikasi persyaratan calon kepala sekolah terdiri dari: (1) administratif yaitu usia minimal dan maksimal, pangkat/golongan, masa kerja, pengalaman, dan tugas sebagai guru, (2) akademis yaitu latar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki oleh calon, dan (3) kepribadian yaitu bebas dari perbuatan tercela, loyal kepada Pancasila dan Pemerintah.

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Seluma, ternyata di Kabupaten Seluma terdapat SMK Negeri sebanyak 5 sekolah. Semua SMK tersebut menyebar di beberapa kecamatan yang ada di Kabupaten Seluma.

Dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2005, pemerintah kabupaten/Kota mempunyai kewenangan yang sangat penuh dalam pola rekrutmen kepala sekolah sehingga pengadaan kepala sekolah yang seharusnya identik dengan tiga aktivitas yang secara sekuensial berurutan, yaitu penetapan formasi, rekrutmen, dan seleksi calon penempatan dan pelatihan kepala sekolah.

Dari hasil observasi dan wawancara, landasan dasar rekrutmen, seleksi, penempatan dan pembinaan kepala sekolah di SMK di kabupaten Seluma adalah yang diterapkan oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan adalah: Dasar hukum pelaksanaan rekrutmen calon kepala sekolah/madrasah adalah: (1)

Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; (2) Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah; (3) Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen; (4) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan; (5) Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan; (6) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah; (7) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Sekolah; (8) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah; (9) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan; (10) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional; (11) Permenpan Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya; (12) Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/ Madrasah.

Dengan adanya landasan dasar tersebut diatas, menunjukkan bahwa sistem, rekrutmen, seleksi dan penempatan serta pembinaan kepala sekolah menjadi lebih efektif. Dimana akan merujuk pada dasar landasan yang jelas untuk menghinadari kesalahan penafsiran terhadap kepala sekolah yang terpilih layak untuk menjadi pemimpin sekolah. Namun, dengan adanya landasan tersebut akan berjalan sesuai dengan dasar-dasar perekrutan, seleksi, penempatan dan pembinaan kepala sekolah yang optimal.

Sistem rekrutmen terhadap calon kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma telah dilaksanakan oleh pihak Dinas Pendidikan dengan cara pendataan langsung ke sekolah-sekolah yang dibantu oleh pengawas terhadap guru-guru yang telah memenuhi persyaratan. Sedangkan pada saat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Seluma masih mempunyai Cabang Dinas Pendidikan (Cabdin), rekrutmen terhadap calon kepala sekolah tersebut dilaksanakan oleh masing-masing cabdin yang bersangkutan.

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

menyatakan bahwa seorang calon kepala sekolah harus memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi. Standar kualifikasi yang harus dimiliki berupa kualifikasi umum dan kualifikasi khusus. *Pertama*, kualifikasi umum yaitu: (1) memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau Diploma IV (D IV), (2) berusia maksimal 56 tahun, (3) memiliki pengalaman mengajar minimal 5 (lima) tahun, dan (4) memiliki pangkat/golongan minimal III/c. *Kedua*, kualifikasi khusus yaitu: (1) berstatus sebagai guru SMK/MA, (2) memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MA, dan (3) memiliki sertifikat kepala SMK/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah. Sedangkan standar kompetensi yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Sedangkan Siagian (1994) menyatakan bahwa rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon-calon pegawai atau pejabat yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

Adapun persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon-calon kepala sekolah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Seluma, yaitu: persyaratan administrasi yang berupa pendidikan terakhir minimal DII, pangkat/golongan minimal III/ b, masa kerja minimal 10 (sepuluh) tahun. Disamping itu mereka juga harus memenuhi persyaratan non administrasi yaitu nilai DP3 2 (dua) tahun terakhir minimal baik, nilai kinerja, berkepribadian terpuji atau bermoral, serta mempunyai prestasi kerja yang masing-masing bernilai baik. Berdasarkan persyaratan-persyaratan tersebut di atas, ternyata di Kabupaten Seluma persyaratan untuk menjadi kepala sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan persyaratan yang diamanatkan oleh Permen-diknas Nomor 13 tahun 2007, khususnya persyaratan kualifikasi pendidikan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, jelaslah bahwa rekrutmen menjadi bagian yang sangat penting untuk mendapatkan calon-calon kepala sekolah yang baik dan handal serta memiliki komitmen tinggi terhadap tugas. Dengan demikian, proses rekrutmen merupakan langkah awal dalam memilih calon-calon kepala sekolah yang benar-benar memenuhi persyaratan, baik persyaratan administrasi maupun non administrasi guna mendapatkan calon kepala sekolah yang memiliki kualifikasi dan

kompetensi, untuk mengikuti seleksi tertulis dan wawancara.

Seleksi terhadap calon kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma diikuti oleh mereka yang sudah direkrut oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Seluma, yang dilaksanakan dalam dua tahap yaitu tes tertulis dan wawancara. Pelaksanaan tes tertulis merupakan hasil kerjasama antara pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Seluma dengan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Bengkulu. Adapun bentuk kerjasamanya adalah sebagai berikut: (1) Pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Seluma menyiapkan calon peserta tes dan menyetorkan biaya pelaksanaan tes kepada pihak LPMP Provinsi Bengkulu sebagai kontribusi, (2) Pihak LPMP Provinsi Bengkulu datang ke kabupaten Seluma, dengan menyiapkan perangkat tes yang berupa naskah soal dan lembar jawaban, mengawasi, dan mengoreksi hasil tes serta melaporkan hasil tes calon kepala sekolah kepada pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Seluma lengkap dengan sertifikat dan rekomendasinya.

Adapun bentuk rekomendasi yang disampaikan oleh pihak LPMP Provinsi Bengkulu kepada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Seluma, yaitu : (1) nilai A (sangat disarankan), (2) nilai B (disarankan), (3) nilai C (masih disarankan), (4) nilai D (tidak disarankan), dan nilai E (sangat tidak disarankan). Materi yang diujikan dalam pelaksanaan tes tersebut adalah pengetahuan umum, pengetahuan keguruan, kepemimpinan, administrasi sekolah, dan psikotes.

Calon-calon kepala sekolah (SMKN) yang sudah dinyatakan lulus tes tertulis oleh pihak Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Bengkulu wajib untuk mengikuti tes wawancara yang dilaksanakan oleh pejabat dilingkungan Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Seluma yang terdiri dari kepala bidang, kepala bagian, kepala seksi yang terkait, dan pengawas sekolah. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam wawancara tersebut meliputi pengetahuan perundangan di bidang pendidikan, manajemen sekolah, kepemimpinan, loyalitas, sikap dan kepribadian. Pelaksanaan tes wawancara ini merupakan kebijakan pemerintah Kabupaten Seluma dalam upaya mengetahui kemampuan calon-calon kepala sekolah dalam memahami administrasi sekolah, kepribadian, sikap dan loyalitas dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Jika calon kepala sekolah tersebut telah dinyatakan lulus tes tertulis dan tes wawancara, kemudian mereka diusulkan oleh Dinas Pendidikan ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Seluma untuk diangkat atau di-sk-kan oleh Bupati Seluma.

Berkenaan dengan uraian di atas, French (1992) berpendapat bahwa prosedur dalam proses seleksi adalah sebagai berikut: (1) membuat lamaran atau permohonan, (2) mengadakan wawancara penyaringan awal, (3) testing atau tes tertulis, (4) penyelidikan latar belakang, (5) wawancara untuk seleksi mendalam, (6) pemeriksaan fisik, dan (7) pengisian lowongan atau jabatan.

Dengan demikian pelaksanaan seleksi terhadap calon kepala sekolah, baik tes tertulis maupun tes wawancara akan berhasil dengan baik jika dilaksanakan secara objektif dan transparan.

Dalam seleksi Kepala Sekolah berusaha menyelaraskan kepribadian, minat, pilihan, karakteristik, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu dengan tuntutan kerja. Untuk itu dilakukan pengumpulan informasi tentang pelamar. Metode yang digunakan untuk memperoleh informasi dalam seleksi bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan dimana pelamar diseleksi. Banyaknya metode yang digunakan tergantung pada jenis tugas kerja, rasio seleksi, biaya yang dikeluarkan dibandingkan dengan keuntungannya, dan tingkat validitas dan realibilitas test yang digunakan. Informasi dari berbagai tes/prediktor inilah yang memberikan kepada selektor gambaran kualifikasi pelamar yang selanjutnya digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam memutuskan untuk mempekerjakan atau tidak pelamar.

Proses penempatan calon kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma merupakan tindak lanjut dari proses rekrutmen dan seleksi. Penempatan calon kepala sekolah dilaksanakan oleh instansi teknis terkait yaitu Dinas pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Seluma dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Seluma, terhadap calon kepala sekolah yang sudah dinyatakan lulus seleksi, baik tes tertulis maupun wawancara.

Kegiatan penempatan calon kepala sekolah bersamaan dengan penerbitan SK yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Seluma. Faktor-faktor yang menjadi dasar dalam penempatan kepala sekolah antara lain : nilai hasil tes calon kepala sekolah, nilai kinerja,

kepribadian, dan tempat tinggal yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sulistiyani (2003) yang menyatakan bahwa penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu.

Proses penerbitan SK calon kepala sekolah di Kabupaten Seluma, dengan rincian sebagai berikut: (1) berkas calon kepala sekolah disampaikan oleh Dinas Pendidikan ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD), (2) BKD meneliti kelengkapan berkas tersebut, dan jika telah dinyatakan lengkap kemudian diteruskan ke Baperjakat Kabupaten Seluma, (3) Baperjakat mengadakan sidang untuk menentukan calon-calon yang akan diangkat/ditetapkan sebagai kepala sekolah, (4) Calon-calon yang sudah disetujui oleh sidang Baperjakat dibuatkan SK penetapannya oleh BKD yang di tanda tangani oleh Bapak Bupati, (5) Setelah SK selesai di tanda tangani oleh Bupati, kemudian Bupati membuat rekomendasi kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan melalui BKD untuk segera melaksanakan pelantikan.

Mekanisme pelantikan kepala SMK Negeri di Kabupaten Seluma adalah sebagai berikut: (1) Bupati memberikan rekomendasi kepada Kepala Dinas Pendidikan untuk melaksanakan pelantikan, (2) Dinas Pendidikan berkoordinasi dengan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) tentang juknis pelantikan kepala sekolah, (3) Kepala Dinas melaksanakan pelantikan Kepala Sekolah.

Setelah selesai kegiatan pelantikan yang dilaksanakan oleh Bupati Seluma atau Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, maka dilanjutkan dengan acara serah terima jabatan, antara kepala sekolah yang lama dengan kepala sekolah yang baru dengan disaksikan oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Kepala Bidang terkait di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma. Selanjutnya juga dilaksanakan serah terima fisik di sekolah masing-masing antara pejabat lama dan pejabat baru yang dihadiri oleh pengawas sekolah (SMK/SMA) dan dewan guru pada masing-masing sekolah tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penerbitan SK dan pelantikan kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma melalui tahap-tahap atau prosedur administrasi yang diselenggarakan oleh

Dinas Pendidikan, Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Baperjakat, dan Bupati Seluma.

Hanya saja pada pelaksanaan penempatan kepala sekolah masih terdapat beberapa hal yang tidak sesuai dengan jalur atau periode untuk menjadi kepala sekolah. Seperti kepala SMK Negeri 3 Seluma misalnya, secara latar belakang pengalaman, kepala sekolah tersebut hanyalah banyak berkecimpung di dalam sekolah tingkat SMA, sedangkan pengalaman di sekolah tingkat kejuruan masih belum ada. Hal tersebut dalam pandangan peneliti masih ada unsur-unsur atau pengaruh politik atau unsur-unsur masih rendahnya SDM yang berani untuk menjadi kepala sekolah tingkat SMK. Dengan alasan, manajemen sekolah SMK berbeda dengan manajemen sekolah tingkat SMA. Selain itu, di SMK Negeri 4 Seluma, kepala sekolah hanya berlatar belakang pendidikan Sosiologi, dan belum memiliki pengalaman menjadi kepala sekolah, langsung menjadi kepala sekolah SMK menjadi tanda tanya besar mengapa terlalu instans untuk diangkat menjadi kepala sekolah SMK. Serta kepala SMK Negeri 5 Seluma, penempatan kepala sekolah di sekolah tersebut perlu ditinjau ulang oleh pemerintah daerah (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Bupati, BKD) karena secara kelayakan mungkin masih ada yang masih layak. Hal tersebut, untuk penempatan kepala sekolah terlalu dipaksakan, bahkan ada unsur politik dan unsur keterpengaruhan yang lain.

Kegiatan pembinaan terhadap kepala sekolah (SMKN) di Kabupaten Seluma perlu dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja dan memberikan motivasi kepada kepala sekolah agar dapat diimplementasikan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya guna meningkatkan mutu pembelajaran, yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu lulusan di sekolah tersebut. Pembinaan terhadap kepala sekolah tersebut merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah mulai dari Bupati Seluma, Kepala Dinas Pendidikan, Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Kepala Bagian/Bidang, Kepala Seksi, dan Pengawas Sekolah (SMK/SMA) dilingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Seluma, dan masyarakat terutama komite sekolah. Kegiatan pembinaan tersebut harus dilakukan secara konsisten, objektif, transparan, dan akuntabel oleh pejabat yang berwenang agar program yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Sedangkan jadwal pembinaan terhadap kepala sekolah (SMK) tersebut, dilaksanakan secara rutin dan berkala setiap awal tahun, semester, bulanan atau pun sewaktu-waktu bila diperlukan, yang pelaksanaannya oleh pengawas sekolah (SMK/SMA) maupun pejabat terkait dilingkungan Dinas Pendidikan. Materi yang disampaikan dalam pembinaan tersebut anatar lain administrasi kepala sekolah, administrasi guru dan pegawai, ketatausahaan, keuangan, kebersihan atau 7 K, disiplin guru dan pegawai, sarana dan prasarana, kesiswaan, kurikulum, dan hubungan masyarakat. Hasil pembinaan terhadap kepala sekolah tersebut perlu ditindak lanjuti dengan cara memonitor dan mengevaluasi kinerja kepala sekolah yang sudah diberikan pembinaan tersebut secara rutin/berkala oleh pejabat terkait untuk mengetahui apakah ada peningkatan atau tidak bagi pejabat yang mendapatkan pembinaan tersebut. Jika tidak ada peningkatan kinerja, maka kepala sekolah yang bersangkutan perlu ditegur atau diperingatkan agar mereka berupaya meningkatkan kinerjanya, dan jika tetap tidak ada perubahan maka kepala sekolah tersebut perlu diberi sanksi berupa teguran lisan, tertulis, atau sanksi administratif lainnya.

Dalam pelaksanaan pembinaan kepala sekolah yang dilakukan oleh korwas atau pengawas belum optimal hal ini dikarenakan *pertama*, belum semua pengawas memiliki kualifikasi pendidikan S-2, *kedua*, belum semua pengawas yang direkrut sebagai pengawas pernah menjadi kepala sekolah, *ketiga* pengalaman sebagai pengawas yang masih kurang yang diakibatkan belum pernah mengikuti diklat calon pengawas, dan *keempat* tidak memahami tugas pokok dan fungsi sebagai pengawas yang semestinya.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Dari hasil temuan dan pembahasan penelitian, maka ditarik kesimpulan bahwa sistem rekrutmen, seleksi, penempatan dan pembinaan terhadap kepala sekolah (SMK) Negeri di kabupaten Seluma telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan peraturan perundangan yang berlaku. Bahkan dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pembinaan terhadap kepala SMK Negeri di kabupaten Seluma disesuaikan dengan kondisi objektif yang ada. Dalam arti kadang-kadang jika diperlukan diambil berbagai terobosan oleh pihak pemerintah kabupat



belum seluruh kepala sekolah yang sekarang sedang menjabat terpilih melalui seleksi tertulis dan wawancara.

Kesimpulan ini direduksi dari beberapa kesimpulan khusus sejalan dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut: *Pertama*, sistem rekrutmen terhadap calon kepala sekolah (SMKN) di kabupaten Seluma dilaksanakan dengan cara melakukan pendataan secara langsung ke sekolah-sekolah terhadap guru-guru SMKN yang telah memenuhi persyaratan, baik persyaratan administrasi maupun non administrasi oleh pejabat teknis dilingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten Seluma melalui bidang Tenaga Teknis dan Non Teknis (TTNT), Pengawas SMA/SMK, dan kepala sekolah tempat calon bertugas. Sedangkan pada saat masih adanya cabang dinas pendidikan (cabdin) di kecamatan maka proses rekrutmen calon kepala SMK Negeri dilaksanakan oleh masing-masing cabdin tersebut. *Kedua*, seleksi terhadap calon kepala sekolah (SMKN) di kabupaten Seluma dilaksanakan melalui seleksi tertulis dan wawancara. Seleksi tertulis dilaksanakan atas kerjasama pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten Seluma dengan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Bengkulu, sedangkan wawancara dilaksanakan oleh pejabat dilingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten Seluma. Agar pelaksanaan tes tertulis dan wawancara ini memperoleh hasil yang optimal, maka perlu diintensifkan lagi pelaksanaannya. *Ketiga*, sistem penempatan calon kepala sekolah (SMKN) di kabupaten Seluma dengan memperhatikan nilai hasil tes cakep, nilai kinerja sebagai guru, kepribadian, dan alamat tempat tinggal calon kepala sekolah tersebut. Proses penempatan calon kepala sekolah tersebut bersamaan dengan proses peng-SK-an yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kabupaten Seluma yang berkoordinasi dengan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten Seluma. *Keempat*, pembinaan terhadap kepala sekolah (SMKN) di kabupaten Seluma dilaksanakan secara rutin oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala (tupoksi) masing-masing yang diprogramkan setiap bulan, semester, tahunan atau pun sewaktu-waktu jika dianggap perlu. Pembinaan tersebut dilakukan dengan cara memberikan pengarahan, bimbingan dan petunjuk pada saat pembinaan awal tahun, pertemuan rutin bulanan melalui rapat kerja kepala sekolah pada masing-masing kecamatan,

atau kunjungan kerja langsung ke sekolah-sekolah.

### Saran

Dari keempat simpulan di atas, sistem rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pembinaan terhadap kepala sekolah (SMKN) di kabupaten Seluma telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku, walaupun demikian masih diperlukan adanya perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan sistem tersebut agar diperoleh calon-calon kepala sekolah yang bermutu, trampil, memiliki kompetensi dan kualifikasi sebagai kepala sekolah yang profesional.

Berdasarkan simpulan dan implikasi yang dikemukakan di atas, maka pada bagian ini peneliti ingin menyampaikan beberapa saran kepada pihak-pihak pengambil kebijakan dilingkungan pemerintah kabupaten Seluma, khususnya Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dalam rangka melaksanakan sistem rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pembinaan terhadap kepala sekolah (SMKN) di kabupaten Seluma sebagai berikut, *Pertama*, pelaksanaan rekrutmen terhadap calon kepala sekolah (SMKN) perlu dioptimalkan melalui perencanaan dan pelaksanaan yang matang. Dalam hal ini rekrutmen terhadap calon kepala sekolah akan dapat berjalan dengan baik, apabila melibatkan semua unsur yang berkompeten. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Kepala Bidang, Kepala Seksi, Pengawas Sekolah, Kepala Sekolah tempat calon bertugas, dan teman sejawat perlu untuk saling berkoordinasi agar diperoleh data-data calon kepala sekolah yang valid sehingga calon tersebut benar-benar telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan berdasarkan peraturan dan perundangan yang berlaku atau dengan kata lain tidak salah memilih calon untuk direkrut tersebut.

*Kedua*, seleksi terhadap calon kepala sekolah (SMKN) perlu dilaksanakan secara objektif dan transparan. Dalam rangka memperoleh calon kepala sekolah yang benar-benar memenuhi standar kompetensi dan kualifikasi perlu dilaksanakan seleksi tertulis dan wawancara yang objektif dan transparan agar tidak ada penilaian yang negatif terhadap panitia dan pelaksana seleksi. Peserta seleksi yang sudah dinyatakan lulus agar diberi sertifikat sebagai bukti otentik bahwa bagi mereka tersebut yang telah dinyatakan lulus seleksi sebagai calon kepala sekolah.



itu masing-masing calon kiranya diwajibkan menyusun sebuah karya tulis atau karya ilmiah tentang manajemen sekolah yang bertujuan untuk menambah wawasan dan pengetahuan para calon dalam mengelola sekolah. *Ketiga*, Penempatan, peng-SK-an, dan pelantikan terhadap calon kepala sekolah (SMKN) agar dilaksanakan dengan tepat sesuai dengan formasi dan kriteria calon. Untuk menghindari kesalahan dalam menempatkan calon kepala sekolah yang baru perlu adanya koordinasi yang baik antara pihak-pihak yang terkait yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten Seluma. Kesalahan dalam menempatkan calon tersebut akan berdampak pada upaya meningkatkan kinerja sekolah secara keseluruhan. Sedangkan proses peng-sk-an dan pelantikan terhadap calon kepala sekolah (SMKN) agar dilaksanakan secara benar dan tepat waktu, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan dari para calon kepala sekolah seolah-olah ada unsur kesengajaan untuk menunda atau memperlambat proses keluarnya Surat Keputusan (SK) tersebut. *Keempat*, Pembinaan terhadap kepala sekolah (SMKN) di kabupaten Seluma agar dilaksanakan secara rutin dan terprogram dengan baik. Keberhasilan pembinaan terhadap kepala sekolah (SMKN) memerlukan upaya-upaya yang konkrit dari pihak-pihak terkait, baik dinas pendidikan, pengawas sekolah, sekolah yang bersangkutan maupun peran masyarakat. Tanggung jawab tersebut perlu di uraikan secara jelas agar masing-masing unsur tersebut dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara baik.

Pembagian tugas yang tidak jelas dapat menyebabkan tumpang tindihnya tanggung jawab, sehingga masing-masing unsur tersebut kurang rasa tanggung jawabnya.

Hal ini akan berakibat menurunnya kinerja kepala sekolah yang dapat menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut, sebab keberhasilan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah yang menjadi manajernya.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung : Pustaka Setia.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Margono, S. 2003. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Moloeng LJ. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana. 2003. *Penelitian Observasi Kualitatif*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Mulyasa. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. 2003. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Permendiknas. No. 28 Tahun 2010. *Tentang Seleksi Akademik Kepala Sekolah*. Jakarta: Diknas.
- Sugiono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Saodi. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif Naturalistik*. Bandung: Rosda Karya.
- Sulistiyani, A. Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Surahmad. 1995. *Kepala Sekolah*. Jakarta: Cipta Karya.