

## SISTEM REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN KEPALA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI PADA DINAS PENDIDIKAN KOTA BANDA ACEH

Baihaqi<sup>1</sup>, Khairuddin<sup>2</sup>, M. Husen<sup>3</sup>

<sup>1)</sup> Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

<sup>2,3)</sup> Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Syiah Kuala

**Abstract:** *Recruitment, selection, and replacement of the principal conducted in accordance with competence can improve the quality of education management. This research aimed at figuring out the description of process of recruitment, selection, and replacement and also the obstacles in recruitment, selection and replacement of State Junior High School principal at Education Agency of Banda Aceh. This research employed descriptive qualitative method. Data was collected by using observation, interview, and documentation technique. Subject of the research was principal and teacher at State Junior High School. The result of the research showed that: first, the recruitment process, the Education Agency prepared a recruitment program comprising of implementation and technical guidance of recruitment implementation for the candidates of principal, then there was an official announcement from the Education Agency. Second, the selection process on the principal candidates comprised of administrative selection carried out through the assessment of the completeness of documents and academic selection carried out through the assessment of the leadership potential and initial mastery of toward competence of principal. Third, the replacement process of principal candidates was conducted because there was principal vacancy caused by the transfer, retirement, and dismissal. Fourth, the obstacles in recruitment, selection, and replacement of the principal were lack of interest of the teachers to run for principal and lack of the budget for principal recruitment. It can be concluded that the recruitment, selection, and replacement of State Junior High School principal are still ineffective and inefficient.*

**Keywords:** *Recruitment, Selection, and Replacement of Principal*

**Abstrak:** Rekrutmen, seleksi dan penempatan kepala sekolah yang sesuai dengan kompetensi dapat meningkatkan kualitas pengelolaan pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran tentang proses rekrutmen, seleksi, penempatan dan hambatan-hambatan yang terjadi pada saat rekrutmen, seleksi dan penempatan Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri pada dinas pendidikan kota Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, dokumentasi dan wawancara. Subjek penelitiannya adalah kepala dinas pendidikan kota Banda Aceh, pengawas sekolah, kepala sekolah dan guru Sekolah Menengah Pertama Negeri. Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut: Pertama, proses rekrutmen terlebih dahulu Dinas membuat program rekrutmen yang meliputi juklak dan juknis pelaksanaan rekrutmen terhadap calon kepala sekolah pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di kota Banda Aceh kemudian adanya pemberitahuan yang diterima secara resmi dari Dinas Pendidikan. Kedua, proses seleksi terhadap calon kepala Sekolah meliputi seleksi administratif yang dilakukan melalui penilaian kelengkapan dokumen calon kepala sekolah, dan seleksi akademik yang dilakukan melalui penilaian potensi kepemimpinan dan penguasaan awal terhadap kompetensi kepala sekolah. Ketiga, proses penempatan calon kepala sekolah dilakukan jika adanya kekosongan kepala sekolah yang disebabkan oleh mutasi kepala sekolah, pensiun dan ada kepala sekolah yang diberhentikan. Keempat, hambatan dalam rekrutmen, seleksi dan penempatan kepala Sekolah Menengah Pertama yaitu kurangnya minat guru dalam mencalonkan diri sebagai kepala sekolah serta kurang tersedianya anggaran dalam hal perekrutan kepala sekolah. Maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen, seleksi dan penempatan kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri belum terlaksana secara efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan.

**Kata Kunci:** Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kepala Sekolah

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan usaha sadar yang dengan sengaja direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga menjadi salah satu sektor terpenting dari proses pembangunan nasional yang turut meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) suatu negara. Dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat berkaitan erat dengan masalah SDM, oleh karena itu proses rekrutmen SDM merupakan hal yang sangat penting sekali dan hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif.

Upaya penyelenggaraan pendidikan formal yang bermutu sangat berkaitan erat dengan kejelian dan ketepatan dalam mengidentifikasi, memformulasi, mengemas, serta menjabarkan kebijakan, strategi, dan program operasional pendidikan. Dalam hal ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dan layanan profesional tenaga pendidikan perlu dikembangkan dan difungsikan secara optimal.

Kepemimpinan sering dianggap sebagai suatu faktor yang paling penting bagi kesuksesan atau kegagalan suatu institusi semacam sekolah. Kepemimpinan bukanlah sumber kekayaan untuk dinikmati atau sumber puja-puji untuk menyenangkan telinga, melainkan sumber kewajiban dan tanggung jawab (As-Suwaidan dan Basyarahil, 2006:22).

Kepala sekolah bagaikan nahoda kapal. Nahoda mengendalikan kemana arah kapal itu berjalan dan harus tahu akan kemana tujuan kapal itu. Kepala sekolah melakukan semua itu untuk sekolah yang dipimpinnya. Bahkan tidak

hanya itu tugasnya, tetapi ia harus mampu mengoptimalkan semua sumber daya yang ada disuatu sekolah terutama mencakup SDM.

Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada digaris terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Wahjosumidjo (2008:349) mengatakan bahwa: kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah dan keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan sekolah.

Murniati (2008:122) mengemukakan bahwa: isi pokok dari laporan Bank Dunia tentang pengelolaan sekolah adalah lemahnya peranan kepala sekolah dalam mengelola lembaganya. Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian Zulkifli (2008:78) memberikan gambaran bahwa: ternyata prosedur rekrutmen calon kepala sekolah kurang memperhatikan Kepmendiknas tentang pedoman penugasan guru sebagai kepala sekolah sehingga proses rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah belum terlaksana secara efisien dan efektif sebagaimana yang diharapkan. Hal ini berdampak kepada masih banyak kepala sekolah yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan ini disebabkan karena dalam proses pengangkatannya tidak ada transparansi, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas serta

banyak faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Ketua STIP Muhammadiyah dalam orasi ilmiahnya mengatakan bahwa kondisi dunia pendidikan di Abdy yang dinilai mengalami permasalahan serius. Di antaranya mekanisme perekrutan kepala sekolah dinilai telah terkontaminasi dengan kepentingan pihak tertentu serta lebih bernuansa politis. (Serambi Indonesia: edisi minggu, 5 Juni 2011).

Sejalan dengan arah kebijakan otonomi dan desentralisasi, peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab besar yang harus dipikul daerah dalam menciptakan SDM yang berkualitas. Mutu pendidikan pada berbagai jenis dan jenjang masih belum menggembirakan. Pada era otonomi pendidikan, pemerintah daerah memiliki kewenangan yang amat besar bagi penentuan kualitas kepala sekolah yang diperlukan di daerahnya masing-masing. Oleh karena itu, di masa yang akan datang, daerah harus benar-benar melaksanakan sistem rekrutmen, seleksi, penempatan dan pola pembinaan karir kepala sekolah agar tercipta profesionalisme pendidikan di daerah yang berlandaskan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah dan Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/ Madrasah.

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa

depan (Siagian, 2006:42). Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Terry (2005:43) perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai.

Waterson (Sudjana, 2006:57) mengemukakan bahwa pada hakikatnya perencanaan merupakan usaha sadar, terorganisasi, dan terus menerus dilakukan untuk memilih alternatif yang terbaik dari sejumlah alternatif tindakan guna mencapai tujuan. Sejalan dengan pendapat ini Sudjana (2006:57) menjelaskan bahwa: apabila berbicara tentang perencanaan, maka kegiatan ini tidak terlepas dari hal-hal yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Proses pengambilan keputusan tersebut dimulai dengan perumusan tujuan, kebijakan, dan sasaran secara luas, yang kemudian berkembang pada tahapan penerapan tujuan dan kebijakan dalam rencana yang lebih rinci berbentuk program-program untuk dilaksanakan. Dengan perencanaan diharapkan dapat dihindari penyimpangan sekecil mungkin dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa prinsip yang menjadi dasar perencanaan yaitu perencanaan sebagai kegiatan yang sistematis untuk mencapai tujuan

melalui sumber daya manusia dan non manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat Sudjana (2006:59) yang mengemukakan bahwa:

Pada dasarnya perencanaan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan: pertama, upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan. Sumber itu meliputi sumber daya manusia dan sumber daya non manusia. Sumber daya manusia mencakup pamong belajar, fasilitator, guru, peserta didik, pimpinan, dan masyarakat. Sumber daya non manusia meliputi fasilitas, sarana dan prasarana dan lain sebagainya. Kedua, perencanaan merupakan kegiatan untuk mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa keputusan yang diambil dalam perencanaan berkaitan dengan rangkaian atau tindakan atau kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Rangkaian tindakan atau kegiatan itu perlu dilakukan karena dua alasan, pertama: untuk mewujudkan kemajuan atau keberhasilan sesuai yang diinginkan. Sedangkan alasan kedua ialah supaya tidak terjadi hal-hal yang tidak diharapkan, dan kondisi yang sama atau lebih rendah dari pada keadaan saat ini.

#### **METODE PENELITIAN**

Pelaksanaan Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan penelitian

kualitatif berdasarkan beberapa pertimbangan sebagai berikut: *pertama*; penelitian ini bermaksud mengembangkan konsep pemikiran, pemahaman dari Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh. *Kedua*; penelitian bermaksud untuk menganalisis dan menafsirkan suatu fakta yang menghasilkan data deskriptif, yang berupa kata-kata, perilaku, yang dapat diobservasi baik secara lisan maupun tulisan atau dengan kata lain penelitian ini hanya ingin mendeskripsikan kenyataan di lapangan.

Penelitian deskriptif memaparkan kejadian yang terjadi pada saat ini, melihat gejala-gejala yang tampak untuk dirangkum menjadi sebuah hasil penelitian. Penelitian ini di samping mendeskripsikan secara mendalam (*deep description*) tentang pelaksanaan rekrutmen kepala sekolah, juga menganalisis kompetensi kepala sekolah yang hendak direkrut. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode ini menjalankan proses pengumpulan data dan penyajian hasil data penelitian tidak hanya tertumpu pada hal yang tampak di permukaan, tetapi juga melihat faktor-faktor yang melatar belakangi kualitas kinerja tersebut. Penelitian ini tidak bermaksud untuk menguji atau membuktikan hipotesis tertentu, tetapi mendeskripsikan data penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini tergolong ke dalam penelitian kualitatif.

Penelitian ini dilakukan di Kota Banda Aceh, pada kantor dinas Pendidikan. Sesuai dengan permasalahan rekrutmen, seleksi dan

penempatan Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh.

Dalam penelitian ini ditentukan subjek penelitian guna menggali informasi untuk mendapatkan data yang valid berhubungan dengan prosedur dan proses yang terjadi dalam melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh. Dimana subjek penelitian ini adalah Kepala Dinas Pendidikan (yang diwakili oleh Kabid. Pendidikan Prasekolah Dasar dan Lanjutan), Pengawas sekolah, Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri, dan Guru-Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri yang akan diteliti di Kota Banda Aceh.

Penelitian ini menggunakan instrumen wawancara dan studi dokumentasi dimana kisi-kisi penelitian disusun dalam lampiran yang digunakan sebagai acuan untuk menyusun pedoman wawancara terhadap Kepala Dinas Pendidikan, Pengawas, Komite Sekolah yang bersangkutan, Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri, Ketua Tim Pertimbangan, dan Guru-Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri yang akan diteliti di Kota Banda Aceh.

#### **HASIL PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kabid dikdaslan tentang rekrutmen kepala sekolah mengatakan bahwa sebelum mengadakan rekrutmen dinas membuat rencana rekrutmen yang meliputi penyusunan program rekrutmen yaitu juklak dan juknis proses

rekrutmen kepala sekolah kemudian dinas mengirim surat kepada masing-masing sekolah untuk merekomendasikan calon kepala sekolah yang akan diseleksi untuk mengikuti diklat cakep. Setelah pengumuman diterima secara resmi dari Dinas Pendidikan, kepala sekolah melakukan identifikasi terhadap guru potensial untuk dapat diusulkan sebagai calon kepala sekolah. Guru yang memenuhi persyaratan selanjutnya dapat mempersiapkan berkas-berkas usulan dan surat lamaran yang ditujukan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh melalui kepala sekolah. Surat lamaran yang dibuat oleh guru harus dilampiri dengan berkas kelengkapan administratif yang dibutuhkan. Selanjutnya berkas usulan yang terdiri dari lamaran dan berkas usulan kelengkapan administratif secara kolektif diusulkan oleh kepala sekolah atau bersama-sama dengan pengawas sekolah kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan salah seorang pengawas sekolah yang menyebutkan bahwa pengusulan calon kepala sekolah dilakukan oleh pengawas sekolah kemudian nama calon kepala sekolah itu dikirim ke kantor dinas pendidikan untuk diseleksi menjadi kepala sekolah, penentuan akhir ditentukan Dinas Pendidikan. Tetapi ada pernyataan yang berbeda dengan pengawas sekolah yang lain yang menyebutkan pengawas sekolah tidak mengusulkan calon kepala sekolah namun hanya diminta pertimbangan atau rekomendasi sebagai salah satu persyaratan administratif.

Sementara pernyataan dari salah seorang kepala sekolah mengatakan bahwa pengawas sekolah tidak mengusulkan calon kepala sekolah, pengawas sekolah hanya diminta pertimbangan serta rekomendasi, atas pengusulan calon kepala sekolah yang dilakukan oleh dinas pendidikan yang diajukan kepada Walikota. Berdasarkan pendapat responden yang telah diuraikan di atas tentang pengusulan calon kepala sekolah dapat disimpulkan bahwa proses pengusulan calon kepala sekolah belum berjalan dengan baik, karena masih menimbulkan berbagai pendapat dari responden, sehingga diperlukan adanya suatu kejelasan dan transparansi proses pengusulan kepala sekolah untuk menghindari kesalahpahaman.

Pada tahun 2010 jumlah guru yang melamar dalam proses rekrutmen kepala Sekolah Menengah Pertama pada dinas pendidikan kota Banda Aceh berjumlah 16 orang yang masing-masing diajukan oleh beberapa Sekolah Menengah Pertama yang ada di kota Banda Aceh. Dalam hal ini terlihat bahwa tidak seluruh sekolah mengusulkan calon kepala sekolah.

Dalam hal pengangkatan calon kepala sekolah untuk diangkat menjadi kepala sekolah pemerintah kabupaten/kota melalui kantor dinas pendidikan melakukan seleksi calon kepala sekolah dengan berpedoman pada Permendiknas nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah. Selanjutnya dari hasil seleksi yang dilakukan kepala dinas pendidikan yang memenuhi

persyaratan akan dilakukan pada tahap seleksi yang selanjutnya, yang dilakukan oleh tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah.

Dalam Permendiknas tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah harus dibentuk sebagai tim yang independent dalam melakukan rekrutmen calon kepala sekolah. Dari beberapa jawaban responden yang telah dilakukan tidak mengetahui adanya tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah. Penjelasan tersebut menandakan bahwa dalam melakukan rekrutmen calon kepala sekolah masih jauh dari unsur-unsur yang terdapat dalam Permendiknas. Ketidaksiuaian dalam sistem rekrutmen calon kepala sekolah dengan Permendiknas juga terlihat pada sisi lain yaitu masa jabatan kepala sekolah.

Dalam hal ini kenyataan di lapangan masa tugas kepala sekolah berbeda dengan apa yang terdapat di dalam Permendiknas tersebut, ada kepala sekolah yang telah ditugaskan menjadi kepala sekolah selama lebih dari 2 (dua) periode tanpa masa tenggang waktu sebagaimana yang tertera dalam Permendiknas. Berdasarkan temuan-temuan di lapangan pada saat penelitian, terdapat bahwa penugasan kepala sekolah ada yang masih kurang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan hasil temuan yang didapatkan di lapangan dari beberapa nara sumber yang telah terhimpun maka pada dasarnya banyak kendala dalam melakukan rekrutmen calon kepala sekolah. Salah satu kendala yang dihadapi dalam melakukan rekrutmen calon kepala sekolah pada Dinas Pendidikan Kota

Banda Aceh adalah kurangnya sumber daya managerial yang mampu mengembangkan keterbukaan organisasi. Hal ini disebabkan antara lain oleh budaya sistem kepemimpinan *topdown* berdasar instruksi dari kepala atau pimpinan, ataupun fenomena penempatan kepala sekolah yang kurang mempertimbangkan faktor kemampuan kepemimpinan. Oleh karena itu perlu dikembangkan *assesment* untuk mengukur perilaku kepemimpinan para calon kepala sekolah, untuk mendukung terciptanya sekolah yang berkualitas. Salah satu *assessment* tersebut adalah tes kepemimpinan yang telah dirumuskan dalam aturan yang berlaku.

Faktor yang menjadi hambatan lain dalam proses rekrutmen kepala sekolah adalah kurangnya minat guru dalam mencalonkan diri sebagai kepala sekolah serta kurang tersedianya anggaran dalam hal perekrutan kepala sekolah ini berdasarkan hasil wawancara dengan kabid daslan dinas pendidikan kota Banda Aceh.

Setelah proses rekrutmen selesai dilakukan, selanjutnya akan dilakukan proses seleksi. Calon-calon kepala sekolah yang sudah dipilih kemudian diusulkan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh untuk kemudian Kabid Dikdaslan selaku ketua Tim pertimbangan serta seluruh panitia seleksi mempersiapkan penyelenggaraan seleksi untuk menentukan calon kepala sekolah yang terpilih dari sejumlah yang diusulkan. Kegiatan seleksi dilaksanakan oleh panitia yang bekerja berdasarkan Keputusan Walikota Banda Aceh tentang pembentukan panitia seleksi calon

kepala sekolah.

Dalam kegiatannya, panitia seleksi calon kepala sekolah melaksanakan tugas dengan tupoksi sebagai berikut:

1. Mempersiapkan penyelenggaraan seleksi calon kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di lingkungan pemerintah kota Banda Aceh
2. Menyelenggarakan seleksi calon kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri.
3. Menetapkan hasil seleksi calon kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri
4. Melaporkan hasil seleksi calon kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri kepada walikota.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan bagian pendidikan dasar dan lanjutan mengatakan bahwa proses seleksi meliputi seleksi administratif dan akademik. Seleksi administratif meliputi penilaian kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti bahwa calon kepala sekolah bersangkutan telah memenuhi persyaratan umum, sedangkan seleksi akademik meliputi wawancara, tes baca Al-qur'an, penilaian potensi kepemimpinan dan penguasaan awal terhadap kompetensi kepala sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Hal ini sesuai dengan apa yang tercantum dalam permendiknas nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah dalam pasal 5 ayat (2) dan (3).

Dari 16 orang guru yang diajukan untuk mengikuti proses seleksi, semuanya dinyatakan lulus seleksi. Para calon yang dinyatakan lulus

seleksi selanjutnya akan mengikuti pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah yang meliputi kegiatan pemberian pangalaman pembelajaran teoritik maupun praktik yang bertujuan untuk menumbuhkembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Menurut permendiknas, pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah dilaksanakan dalam kegiatan tatap muka dalam kurun waktu minimal 100 jam pelajaran dan praktek pengalaman lapangan dalam kurun waktu minimal selama 3 (tiga) bulan, tetapi kenyataan di lapangan kegiatan praktek tidak dilaksanakan hal ini sesuai dengan wawancara penulis dengan salah satu peserta diklat kepala sekolah yang ada di kota Banda Aceh.

Dari 16 orang yang mengikuti proses rekrutmen kepala Sekolah Menengah Pertama yang dinyatakan lulus diklat berjumlah 11 orang peserta. Tetapi yang jadi kejanggalan disini adalah dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang guru calon kepala sekolah yang mengatakan bahwa proses seleksi tidak dilakukan secara terbuka, seperti salah satu contoh, skor hasil tes, baik berupa tes tulis dan wawancara yang tidak diumumkan hasilnya, sehingga tidak diketahui oleh para calon kepala sekolah, atau hasil kelulusan yang tidak diumumkan secara terbuka, misalnya melalui papan pengumuman, tapi melalui amplop tertutup, sehingga tidak tahu siapa yang lulus atau tidak.

Sementara itu ada juga peserta diklat

kepala sekolah yang sedang menjabat sebagai kepala sekolah tetapi belum mempunyai sertifikat kepala sekolah sehingga diharuskan mengikuti diklat calon kepala sekolah. Selama berlangsungnya pendidikan dan pelatihan pada tahap akhir dilakukan penilaian untuk mengetahui pencapaian kompetensi calon kepala sekolah. Calon kepala sekolah yang dinyatakan lulus penilaian diberi sertifikat kepala sekolah oleh lembaga penyelenggara dan sertifikat kepala sekolah dicatat dalam database nasional dan diberi nomor unik oleh menteri atau lembaga yang ditunjuk.

Setelah seleksi dilaksanakan menyusullah proses pengangkatan dan penempatan kepala sekolah. Proses ini sangat ditentukan oleh hasil yang dicapai dalam proses seleksi dimana di dalam proses seleksi telah dipilih, dan ditentukan calon-calon terbaik melalui berbagai cara atau pendekatan baik melalui pemeriksaan dokumen, tes dan interview.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang guru di SMP negeri kota Banda Aceh mengatakan bahwa penempatan kepala sekolah yang telah lulus diklat cakep dengan sistem perangkaan dan akan ditempatkan di sekolah-sekolah yang reguler, namun kenyataan di lapangan tidak sesuai dengan perangkaan dimana bahwasanya ada juga kepala sekolah yang hasil diklatnya rendah tapi telah diangkat menjadi kepala sekolah.

Pengangkatan calon kepala sekolah merupakan agenda yang dilaksanakan oleh dinas pendidikan. Jabatan kepala sekolah merupakan pengembangan karir bagi seorang guru. Seleksi

pengangkatan calon kepala sekolah oleh dinas pendidikan dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu. Dan pada periode pelaksanaannya, tiap-tiap sekolah berhak mempromosikan guru-guru yang dinilai mampu menjadi kepala sekolah. Akan tetapi tidak semua guru yang dipromosikan layak untuk menjadi kepala sekolah, hanya guru-guru yang memiliki potensi dan prestasi yang berhak mendapatkan kesempatan untuk menentukan apakah seorang guru layak atau tidak untuk dicalonkan untuk kepala sekolah. Oleh karena itu, upaya untuk mengoptimalkan proses penyeleksian calon kepala sekolah yang memiliki potensi dan prestasi yang telah dipromosikan oleh tiap-tiap sekolah untuk mendapatkan kesempatan menjadi kepala sekolah

Lembaga pendidikan seperti sekolah merupakan suatu system dimana berbagai komponen berinteraksi, dan salah satu komponen system yang sangat berpengaruh bagi peningkatan mutu pendidikan adalah kepala sekolah, sehingga proses perekrutan kepala sekolah merupakan suatu keharusan dan akan memberi dampak besar bagi perbaikan kelembagaan dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian, proses rekrutmen kepala sekolah akan mendorong pada peningkatan mutu pengelolaan dan pengembangan mutu pendidikan di sekolah.

Tujuan utama dalam proses rekrutmen kepala sekolah adalah mendapatkan kepala sekolah yang tepat bagi suatu sekolah tertentu sehingga orang tersebut mampu bekerja secara

optimal dan dapat bertahan di sekolah untuk waktu yang lama. Pelaksanaan rekrutmen merupakan tugas yang sangat penting, krusial dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena kualitas sumber daya manusia yang akan digunakan pemerintah sangat bergantung pada prosedur rekrutmen yang dilaksanakan.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah pasal 4 ayat (2) calon kepala sekolah/madrasah direkrut melalui pengusulan oleh kepala sekolah/madrasah dan/ atau pengawas yang bersangkutan kepada dinas provinsi/kabupaten/kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor kementerian kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya. Sedangkan hasil temuan di lapangan dari sejumlah responden, penulis mendapat jawaban yang sangat berbeda dari satu responden dengan responden lainnya.

Dari hasil wawancara dengan beberapa responden di lapangan tentang pengusulan calon kepala sekolah dapat disimpulkan bahwa proses pengusulan calon kepala sekolah belum berjalan dengan baik, karena masih menimbulkan berbagai pendapat dari responden, sehingga diperlukan adanya suatu kejelasan dan transparansi proses pengusulan kepala sekolah untuk menghindari kesalahpahaman. Dan penulis juga menyimpulkan bahwa proses rekrutmen kepala sekolah menengah pertama negeri pada dinas pendidikan kota Banda Aceh belum dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan peraturan perundangan yang berlaku yaitu tidak

berpedoman pada Permendiknas nomor 28 tahun 2010.

Pada dasarnya dalam setiap melakukan rekrutmen kepala sekolah harus berpedoman kepada perundang-undangan yang berlaku, diantaranya peraturan menteri pendidikan nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/ madrasah, dan peraturan menteri pendidikan nomor 162/U/2003 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/ madrasah yang diperbaharui dengan peraturan menteri pendidikan nomor 28 tahun 2010 antara lain syarat-syarat, cara seleksi dan pengangkatan serta mengatur masa jabatan (periodesasi) Kepala Sekolah selama 4 tahun, sebenarnya merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja Kepala Sekolah maupun calon Kepala Sekolah. rekrutmen kepala sekolah dalam sistem yang telah disusun dalam peraturan menteri sangatlah bagus diterapkan karena adanya tes dan propertes dan pemaparan makalah manajemen pendidikan untuk menentukan visi dan misi kepemimpinannya yang akan datang, pada saat telah terpilih menjadi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu suatu sekolah.

Dalam hal pengangkatan calon kepala sekolah untuk diangkat menjadi kepala sekolah pemerintah kabupaten/kota melalui kantor dinas pendidikan melakukan seleksi calon kepala sekolah dengan berpedoman pada Permendiknas nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah. Selanjutnya dari hasil seleksi yang dilakukan kepala dinas pendidikan yang memenuhi

persyaratan akan dilakukan pada tahap seleksi yang selanjutnya, yang dilakukan oleh tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah.

Dalam Permendiknas tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah harus dibentuk sebagai tim yang independent dalam melakukan rekrutmen calon kepala sekolah. Dari beberapa jawaban responden yang telah dilakukan tidak mengetahui adanya tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah. Penjelasan tersebut menandakan bahwa dalam melakukan rekrutmen calon kepala sekolah masih jauh dari unsur-unsur yang terdapat dalam Permendiknas. Ketidakesuaian dalam sistem rekrutmen calon kepala sekolah dengan Permendiknas juga terlihat pada sisi lain yaitu masa jabatan kepala sekolah.

Dalam hal ini kenyataan di lapangan masa tugas kepala sekolah berbeda dengan apa yang terdapat di dalam Permendiknas tersebut, ada kepala sekolah yang telah ditugaskan menjadi kepala sekolah selama lebih dari 2 (dua) periode tanpa masa tenggang waktu sebagaimana yang tertera dalam Permendiknas. Berdasarkan temuan-temuan di lapangan pada saat penelitian, terdapat bahwa penugasan kepala sekolah ada yang masih kurang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Untuk melahirkan seorang kepala sekolah yang profesional dibutuhkan sistem yang kondusif, baik rekrutmen maupun pembinaan. Dari proses rekrutmen yang sarat KKN mustahil dilahirkan seorang kepala sekolah yang profesional. Dibutuhkan sistem rekrutmen yang berfokus pada kualitas dan pembinaan

yang berorientasi pada kinerja dan prestasi dengan "reward & punishment" yang tegas dan konsekuen untuk melahirkan seorang kepala sekolah yang tangguh.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah di antaranya menguraikan syarat-syarat dan tahapan yang harus dilalui seorang guru untuk dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah. Salah satu tahapan tersebut adalah bahwa guru harus mengikuti program penyiapan calon kepala sekolah/madrasah yang meliputi rekrutmen, seleksi dan pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah. Pada tahap rekrutmen, setelah Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota memproyeksikan kebutuhan kepala sekolah dua tahun mendatang kemudian Kepala Dinas Pendidikan mengumumkan kepada seluruh kepala sekolah agar menyampaikan dan mendorong guru yang berpotensi (SDM terbaik yang dimiliki) untuk mengikuti program penyiapan calon kepala sekolah/madrasah. Selanjutnya, calon kepala sekolah diseleksi secara administratif dan akademik. Seleksi administratif dilakukan melalui penilaian kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti bahwa calon kepala sekolah/madrasah bersangkutan telah memenuhi persyaratan umum sebagaimana dimaksudkan pada Pasal 2 ayat (2) Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010. Sedangkan seleksi akademik dilakukan melalui penilaian potensi kepemimpinan calon (yang

diukur melalui hasil penilaian potensi kepemimpinan dan kemampuan menyusun makalah kepemimpinan pendidikan) dan penguasaan awal terhadap kompetensi kepala sekolah/madrasah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Seleksi merupakan tahap ketiga dalam pengadaan kepala sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor : 28/2010, tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, menyebutkan tahap-tahap seleksi kepala sekolah yang meliputi : seleksi administratif, seleksi akademik, uji kompetensi dan uji akseptabilitas.

Mengingat strategisnya peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas pendidikan maka proses pengadaan kepala sekolah, baik rekrutmen maupun seleksi menjadi salah satu faktor terpenting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. calon calon kepala sekolah/madrasah dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan administratif sehingga berhak mengikuti penilaian potensi kepemimpinan.

Persyaratan administratif asesi (calon kepala sekolah) berdasarkan Pasal 2 ayat 2 Permendiknas No.28 Tahun 2010, terdiri dari:

- 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; atau setinggi-tingginya 54 tahun pada saat mengajukan lamaran.
- d) Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah;
- 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.

Seleksi dilakukan dengan bertukar tertulis dan wawancara, dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan, materi seleksi terkait dengan penguasaan calon kepala sekolah terhadap bidang pendidikan dan pengajaran, sehingga diharapkan mereka yang terpilih untuk diangkat menjadi kepala sekolah dapat benar-benar menguasai bidang tersebut. Untuk wawancara, arah penyeleksian menitik beratkan kepada aspek kepribadian dan kesiapan secara sikap, mental dan perilaku yang diharapkan dapat memerankan kepemimpinan secara efektif jika menjadi kepala sekolah.

Periodisasi masa jabatan Kepala sekolah yang dilaksanakan secara konsisten dengan penilaian kinerja yang akuntabel serta transfaran akan mendorong peningkatan mutu pendidikan di sekolah-sekolah. Kepala Sekolah akan bekerja keras untuk meningkatkan prestasi sekolahnya sebagai bukti prestasi kerjanya, sehingga masa jabatannya bisa diperpanjang atau mendapat promosi jabatan yang lebih tinggi. Prestasi yang diraih sekolah-sekolah akan meningkatkan mutu pendidikan di daerah dan pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Keberhasilan pelaksanaan periodisasi masa jabatan kepala sekolah sangat tergantung pada akuntabilitas penilaian kinerja kepala sekolah. Penilaian yang tidak obyektif tidak akan memberikan perubahan yang berarti bagi peningkatan mutu pendidikan. Penilaian harus

dilakukan secara objektif, transparan Dengan demikian objektivitas penilaian akan terjaga karena penilaian tidak hanya bersifat administratif dari atasan saja, tetap penilaian dilakukan secara autentik, sehingga subjektivitas penilaian seperti kedekatan dengan atasan dapat dihindari. Penilaian yang transparan dan objektif akan memaksa kepala sekolah memaksimalkan kinerjanya dan akan mendorong peningkatan kinerja sekolah, sehingga prestasi sekolah dan mutu pendidikan akan meningkat.

Pengangkatan kepala sekolah dimasa sekarang lebih berorientasi kepada kualitas dengan harapan agar kepala sekolah selalu bersifat kompetitif dan selektif. Mudah-mudahan bersih dari faktor meteri atau tender-tenderan. Pengangkatan kepala sekolah tanpa memperhatikan kriteria telah menyebabkan mereka melakukan dosa-dosa selama menjadi kepala sekolah. Apalagi jabatan kepala sekolah cenderung bersifat jabatan abadi. Pendataan dan evaluasi terhadap kepala sekolah dilakukan minimal dalam empat tahun sekali dan semua kewenangan dilimpahkan kepada pengawas sekolah. Untuk kebutuhan kepala sekolah sangatlah tergantung pada kondisi dan situasi di lapangan sebagai bagian dari upaya penyegaran dan peremajaan atau promosi bagi setiap kepala sekolah dan terhadap guru yang berprestasi. Prosedur pengangkatan kepala sekolah haruslah diperhatikan beberapa hal di antaranya:

- a. Adanya kepala sekolah yang meninggal dunia
- b. Adanya kekosongan kepala sekolah

- c. Adanya mutasi kepala sekolah ke tempat lain kejabatan struktural, dan
- d. Ada kepala sekolah yang diberhentikan.

Salah satu upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan melakukan rekrutmen kepala sekolah yang sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini karena kepala sekolah merupakan motor penggerak utama bagi sumber daya sekolah dalam suatu proses pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepala sekolah dalam membimbing serta membina sumber daya sekolah yang ada, ini terbukti dari beberapa sekolah yang kepala sekolahnya berkuatitas akan dapat membawa dampak yang sangat baik bagi peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemui di lapangan dan pembahasan penelitian ini, maka dalam sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan kepala sekolah menengah pertama negeri pada dinas pendidikan kota Banda Aceh. Pada akhir penelitian ini akan dikemukakan beberapa kesimpulan, rekomendasi dan saran-saran yang didasari pada hasil penelitian. Kesimpulan dalam hal ini dipandang sebagai satu solusi untuk mencari jalan keluar dari hasil penelitian yang terdapat di lapangan. Rekomendasi merupakan anjuran implikasi dari suatu hasil penelitian, terutama bermanfaat bagi pengambil kebijakan yang berkaitan dengan sistem rekrutmen kepala sekolah sedangkan saran merupakan suatu harapan yang diajukan

untuk semua stakeholder dalam pendidikan yang berusaha mencari pola untuk perubahan dalam sistem rekrutmen kepala sekolah yang lebih baik didasari atas prinsip-prinsip keterbukaan, transparansi, dan akuntabilitas. Dari penelitian yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses rekrutmen calon kepala sekolah dilakukan setelah pengumuman diterima secara resmi dari Dinas Pendidikan, kepala sekolah melakukan identifikasi terhadap guru potensial untuk dapat diusulkan sebagai calon kepala sekolah. Guru yang memenuhi persyaratan selanjutnya dapat mempersiapkan berkas-berkas usulan dan surat lamaran yang ditujukan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh melalui kepala sekolah. Surat lamaran yang dibuat oleh guru harus dilampiri dengan berkas kelengkapan administratif yang dibutuhkan.
2. Tahap-tahap proses seleksi meliputi seleksi administratif dan akademik. Seleksi administratif meliputi penilaian kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti bahwa calon kepala sekolah bersangkutan telah memenuhi persyaratan umum, sedangkan seleksi akademik meliputi wawancara, tes baca Al-qur'an, penilaian potensi kepemimpinan dan penguasaan awal terhadap kompetensi kepala sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

3. Proses penempatan kepala sekolah dilakukan jika adanya kepala sekolah yang meninggal dunia, adanya kekosongan kepala sekolah, adanya mutasi kepala sekolah ke tempat lain kejabatan struktural, dan ada kepala sekolah yang diberhentikan.
4. Faktor yang menjadi hambatan lain dalam proses rekrutmen kepala sekolah adalah kurangnya minat guru dalam mencalonkan diri sebagai kepala sekolah serta kurang tersedianya anggaran dalam hal perekrutan kepala sekolah ini berdasarkan hasil wawancara dengan kabid daslan dinas pendidikan kota Banda Aceh.

Sehubungan dengan kesimpulan sebagaimana dipaparkan di atas, maka penelitian ini secara teoritis dapat diimplikasikan, sebagai berikut:

1. Program rekrutmen kepala sekolah yang terencana dari pihak dinas, dengan melibatkan *stakeholders* pendidikan, baik dari internal maupun eksternal dinas akan dapat meningkatkan upaya untuk mendapatkan calon kepala sekolah yang memenuhi kebutuhan.
2. Kriteria kepala sekolah dengan mengutamakan yang mampu berkemampuan intelektual dan karir dibidang pendidikan baik.
3. Pelaksanaan seleksi dan penempatan yang dilakukan melalui seleksi administrasi, wawancara dan hasil akhir dari diklat cakep harus diutamakan yang mempunyai nilai paling tinggi sesuai perangkan.

4. Berdasarkan proses seleksi calon kepala sekolah yang dilakukan oleh dinas pendidikan kota Banda Aceh supaya membina koordinasi yang baik antara kepala dinas pendidikan dengan pengawas sekolah dan komite sekolah yaitu sebagai mitra kerja di lapangan dalam peningkatan mutu pendidikan. Maka jika terjadi miskomunikasi kepemimpinan akan dapat terjadi pergeseran nilai-nilai yang ada dalam tatanan masyarakat sehingga merenggangkan hubungan yang harmonis antar guru, masyarakat dengan pengambil kebijakan yang ada di Dinas Pendidikan.

Cemerlang.  
Wahjosumidjo, 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.

#### DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adami, R., 2011. *STKIP Muhammadiyah Abdya Minim Perhatian*. Serambi Indonesia. 5 Juni 2011.
- As-Suwaidan, Thariq, M. dan Basyarahil, Faishal, U., 2006. *Mencetak Pemimpin: Tips Melahirkan Orang Sukses dan Mulia*. Jakarta Timur: Khalifah (Pustaka Al-Kautsar Grup).
- Depdiknas, 2006. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah: TK, SD, SMP, SMA, SMK, dan SLB*. Jakarta: BP. Cipta Jaya.
- Menteri Pendidikan Nasional Indonesia, 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah*. Jakarta: BSNP.
- Menteri Pendidikan Nasional Indonesia, 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan*. Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Jakarta: BSNP.
- Murniati, 2008. *Manajemen Stratejik, Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Siagian, S. P., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Terry, R. G., dan Leslie W. R., 2005. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional* Jakarta: PT